

Maria Jernfors

Osaamisen kehittäminen valtionhallinnossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaami-
nen

Opinnäytetyö

Tekijä(t) Otsikko	Maria Jernfors Osaamisen kehittäminen valtionhallinnossa
Sivumäärä Aika	53 sivua + 6 liitettä 5.5.2014
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja(t)	Kehityspäällikkö Erja Turunen Osaamisaluepäällikkö Kirsi Kehusmaa
<p>Kehittämishanke toteutettiin Kelassa työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskuksessa vuosina 2012- 2014. Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli selvittää miten ja millaisella koulutuksella turvataan toimihenkilöiden osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Työn tavoitteena oli luoda yksikölle selkeä ja ajankohtainen koulutussuunnitelma, joka olisi looginen jatkumo perehdytykselle. Sen tuli taata riittävät valmiudet etuustyöstä suoriutumiseen. Koulutuksen rakenne haluttiin saada tehokkaaksi ja kattavaksi.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys koostui oppivan organisaation, osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä tulevaisuuden osaamisen teorioista. Viitekehys painottui osaamisen kehittämiseen ja erityisesti koulutukseen ja perehdytykseen.</p> <p>Työ suoritettiin toimintatutkimuksena. Kvalitatiivisina tutkimusmenetelminä käytettiin esimieshaastatteluja, swot-analyysiä, aivoriini-menetelmää sekä benchmarkingia. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä toteutettiin toimihenkilökysely tutkimuksen alussa ja lopussa. Saatujen tietojen pohjalta laadittiin kehittämistoimenpiteet.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena yksikössä otettiin käyttöön uudistettu perehdytys- ja koulutussuunnitelma. Yksikössä aloitettiin myös koulutusten tilastointi ja koulutuspalautteiden kerääminen.</p> <p>Osaamisen kehittämisen käytännön vaikutuksia on vaikea mitata laskennallisesti ja lyhyellä aikavälillä. Muutokselle tulee varata aikaa. Siksi oli odotettavissa, että suuria muutoksia kyselyiden tulosten välillä ei ollut. Tutkimus osoitti, että omaan osaamiseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Koulutuksen koettiin vaikuttaneen työn tehokkuuteen ja laatuun. Henkilöstö koki pääsevänsä koulutukseen entistä useammin. Perehdytyksellä on suuri merkitys osaamisen kehittämisessä. Koulutusta tulee pystyä hyödyntämään omassa työssä, siksi koulutusten kohdentaminen oikealle kohderyhmälle on tärkeää.</p> <p>Organisaation tulee tulevaisuudessakin panostaa aktiivisesti osaamisen kehittämiseen. Hiljainen tieto olisi hyvä saada talteen, mahdollisesti mentoroinnin avulla. Myös havainnointi on tarkoitus ottaa osaksi osaamisen kehittämistä.</p>	
Avainsanat	Osaamisen kehittäminen, koulutus, oppiva organisaatio

Author(s) Title	Maria Jernfors Developing Competence in State Administration
Number of Pages Date	53 pages + 6 appendices 5 May 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competencies
Instructor(s)	Erja Turunen, Research and Development manager Kirsi Kehusmaa, Head of the Department
<p>The present developing project was carried out at Kela's disability pension centre in 2012-2014. The goal of this thesis was to solve which kind of training would secure the personnel's competence at the moment and in the future. The objective was to design an explicit and functional training program which would be a logical continuation of orientation. It had to ensure sufficient skills for work performance. The structure of the training had to be efficient and comprehensive.</p> <p>The theoretical knowledge basis and framework was built on literature dealing with learning organization, future competences, competence management and development management. The framework emphasized competence development and specifically education and orientation.</p> <p>The development project was executed as an action research. Qualitative research methods such as SWOT analysis, manager interviews, brainstorming and benchmarking were used. An employee survey was conducted at the beginning and in the end of the research. Based on the collected data, a development plan was formulated. As a result, a new orientation and training plan was introduced in the disability pension centre. The unit also began to compile statistics and collect training feedback.</p> <p>It is difficult to measure effects of competence development in such a short research period. The change will take time. Therefore, as was expected, the results between the surveys did not vary considerably.</p> <p>According to the research, most of the respondents were content about their competence level. They felt that the training had had a positive impact on the efficiency and quality of their work. The personnel felt that they got more often the opportunity to participate in training sessions. Orientation plays a big part in the competence development. It is essential to be able to utilize the training at one's work; therefore, the training should be targeted to the right target group.</p> <p>In the future, the organisation will have to keep investing actively in developing competences. It would also be important to capture tacit knowledge, possibly by mentoring. In addition, observation is to be incorporated into the development of competence.</p>	
Keywords	Competence development, education, learning organization

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Eläkevakuutus Suomessa	1
3	Kela	3
3.1	Henkilöstön kehittämisen sidonnaisuus Kelan strategiaan	4
3.2	Työkyvyttömyyseläkeryhmä	5
3.3	Työkyvyttömyyseläke-prosessi	7
4	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät	7
4.1	Tutkimusongelman tausta	7
4.2	Tutkimusongelma- ja kysymykset	10
4.3	Tutkimusmenetelmät	10
4.3.1	Toimintatutkimus	10
4.3.2	SWOT-analyysi	13
4.3.3	Aivoriihi	14
4.3.4	Benchmarking	14
4.3.5	Haastattelu	15
4.3.6	Kyselyt	16
4.3.7	Muut kirjalliset lähteet	16
4.4	Mittarit	17
5	Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa	18
5.1	Oppiva organisaatio	18
5.1.1	Määritelmät	18
5.1.2	Osatekijät	19
5.1.3	Oppimisprosessi	22
5.2	Osaamisen johtaminen	23
5.3	Osaamisen kehittäminen	27
5.3.1	Henkilöstön kehittämisen työvaiheet	27
5.3.2	Koulutus kehittämisen menetelmänä	29
5.3.3	Perehdytys henkilöstön kehittämisessä	30
5.4	Tulevaisuuden osaamiset työelämässä	31
6	Osaamisen kehittäminen työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisuyksikössä	33
6.1	Esimiesten haastattelut	34

6.2	Toimihenkilökysely 2012	36
6.3	Aivoriihityöskentelyä ja benchmarking- käynti Kelan Ulkomaan yksikössä	38
6.4	Perehdytysuunnitelma ja työkyvyttömyyseläkeryhmän yksiköittäminen	39
6.5	Koulutussuunnitelman laatiminen	41
6.6	Toimihenkilökysely 2014	43
6.7	Haastatteluiden ja kyselyiden vertailua	45
7	Kehittämishankkeen tulokset	46
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	50
9	Tutkimuksen luotettavuus	51
9.1	Valideetti	51
9.2	Reliabiliteetti	52
9.3	Verifiointi	52
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Työkyvyttömyyseläkkeiden käsittely-prosessi	
	Liite 2. Esimieshaastattelulomake	
	Liite 3. Työntekijäkysely 2012	
	Liite 4. Koulutussuunnitelma	
	Liite 5. Työntekijäkysely 2014	
	Liite 6. Työntekijäkyselyiden vastaukset 2012 ja 2014	

1 Johdanto

Yritykset ovat 2000-luvulla ymmärtäneet osaamisen kehittämisen välttämättömyyden ja oivaltaneet, että se on sijoitus tulevaisuuteen. Nykyään osaamisen johtaminen ja kehittäminen on suunnitelmallista ja pohjaa vahvasti organisaatioiden strategioihin. Käytävissä olevat menetelmät ovat monipuolisia ja niitä on paljon.

Organisaatiomuutokset muuttavat lähes poikkeuksetta niissä työskentelevien henkilöiden työtä ja asettavat uusia ja erilaisia osaamisvaatimuksia. Muutokset työtehtävissä ja toimintaympäristössä edellyttävät työntekijöiltä halua kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan. Tämä vaatii myös organisaatioiden johdolta panostusta osaamisen kehittämiseen tarjoamalla työntekijöille siihen oikeanlaiset välineet ja mahdollisuudet.

Osaava henkilöstö on kilpailuetu. Tämä on ymmärretty myös valtionhallinnossa. Kelan toiminta - ja palvelukyvyn kannalta osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämättömyys. Kelaan on tulossa suuria IT-hankkeita ja palvelukanavat ja asiointikäytännöt muuttuvat. Henkilöstön osaamisen on vastattava toimintaympäristön vaatimuksia. Henkilöstö ikääntyy ja työmarkkinakilpailu kiristyy. Jotta Kela pärjäisi työnantajakilpailussa ja tarjoaisi houkuttelevan työpaikan monipuolisille osaajille ja asiantuntijoille, on osaamisen kehittämiseen panostettava entistä enemmän.

Kehittämistyön kohteena on Kelan keskushallinnon työkyvyttömyyseläkeryhmä (Tk-ryhmä). Osaamisen kehittäminen ei ole ollut ryhmässä kovinkaan pitkäjänteistä ja kunnan koulutussuunnitelma puuttui. Kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimuksena ja sen tavoitteena on kehittää ja parantaa ryhmän koulutussuunnittelua ja sen toteutusta.. Tutkimuksessa asiaa selvitetään työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Lopputulosta on tarkoitus hyödyntää toimihenkilöiden tulevia koulutustarpeita ja koulutusprosessia suunniteltaessa.

2 Eläkevakuutus Suomessa

Suomen toimeentuloturva on niin sanottuun pohjoismaalaiseen malliin perustuva. Tämä tarkoittaa, että jokaisella Suomessa asuvalla henkilöllä on oikeus vähintään perus-

toimeentulon takaaviin etuuksiin. Pääosin järjestelmä koostuu vakuuksista jotka ovat syyperusteisia ja tarjoavat turvaa esimerkiksi vanhuuden, sairauden, työttömyyden ja äitiysvapauden ajalta. (Niemelä & Salminen 2006, 23.)

Suomessa on kaksi lakisääteistä eläkejärjestelmää; työeläke, joka koostuu ansiotulosta sekä kansaneläke, jonka tarkoituksena on taata jokaiselle Suomessa asuvalle vähimmäiseläketurva. Monet ottavat myös yksilöllisiä ja vapaaehtoisia eläkevakuutuksia. Kansaneläkkeisiin kuuluvat työkyvyttömyyseläke, vanhuuseläke ja työttömyyseläke. Työ- ja virkaeläkkeiden sekä muihin eläkkeisiin rinnastettavien korvausten määrä vaikuttaa eläkkeen määrään eli kansaneläke on työeläkevähenteinen. (Niemelä & ym. 2006, 27.)

Kansaneläkeindeksi muodostuu elinkustannusindeksistä. Kansaneläkejärjestelmästä maksetut eläkkeet on sidottu kansaneläkeindeksiin. (Niemelä & ym. 2006, 27.) Kansaneläkevakuutuksen mukainen toiminta on rahoitettu vakuutettujen ja työnantajien vakuutusmaksuilla, valtion ja kuntien suorituksilla sekä omaisuuden tuotoilla. Kansaneläkerahaston kulut ovat kokonaan valtion rahoittamia. (Kela 2013.)

2000-luvun puolivälistä lähtien henkilöitä on jäänyt enemmän eläkkeelle kuin mitä heitä tulee työelämään. Paljon puhutut suuret ikäluokat poistuvat työelämästä. Suomalaisten terveydentila on parantunut ja elinikä pidentynyt viime vuosikymmenien aikana ja he tulevat vaikuttamaan työelämässä pidempään kuin isovanhempansa. (Niemelä & ym. 2006, 25- 26.) Lisäksi eläkeikää halutaan nostaa työurien jatkamiseksi mahdollisimman pitkälle.

Kelan maksamien eläkkeiden osuus Suomen kokonaiseläkemenosta on pienentynyt merkittävästi viimeisien vuosikymmenien aikana. Nykyään monien työeläkkeet ovat niin suuria, ettei kansaneläkettä jää maksettavaksi. Vaikka kansaneläkettä saavien määrä on vähentynyt voimakkaasti viime vuosina, Suomessa on silti paljon ihmisiä, joiden työeläkkeet eivät riitä kattamaan heidän toimeentuloaan. Monet ovat olleet kyvyttömiä työelämään syntymästään saakka, joko vammautumisen takia tai muista syistä. Lisäksi maassamme on paljon maahanmuuttajataustaista väestöä, joille ei ole kertynyt työeläkettä. On myös paljon kotiäitejä ja niitä, jotka ovat tehneet työuraansa pätkittäin. Kaikkien heidän toimeentulonsa turvaamiseksi on tehtävä paljon töitä eläkevakuutuksen

saralla. Kelan eläke-etuutta koskevia hakemuksia tuli vuonna 2012 139 000 kappaletta ja etuuksia maksettiin 2 595 miljoonaa euroa (Toimintakertomus 2012, 8).

Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan on tulossa lähivuosina paljon muutoksia. Yksi muutoksista on osatyökyvyttömyyseläkkeen mahdollistaminen kansaneläkkeessä. Työeläkejärjestelmää ollaan tulevaisuudessa uudistamassa ja tämä vaikuttaa varmasti myös kansaneläkkeisiin.

3 Kela

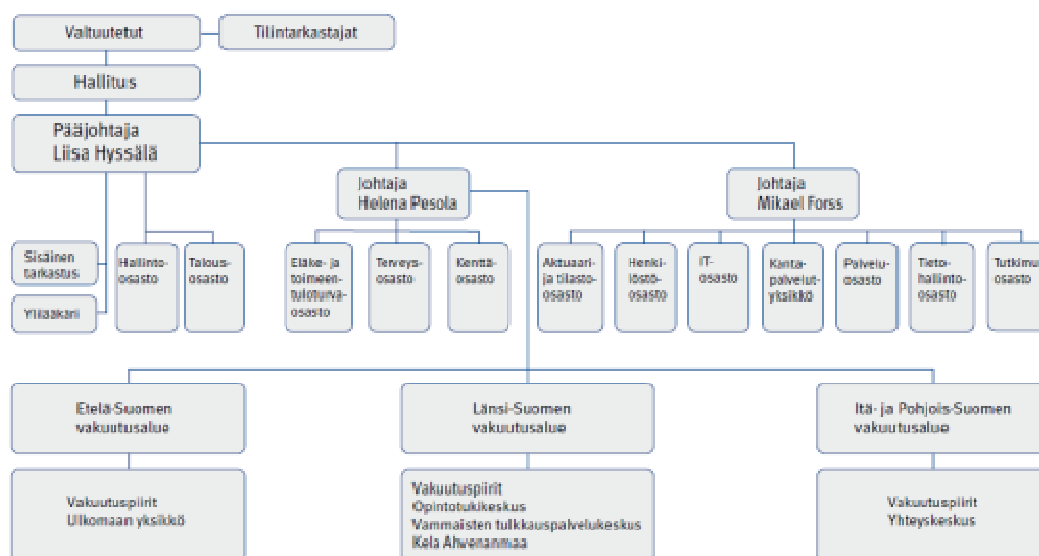
Kansaneläkelaitos perustettiin vuonna 1937. Alkuaikoina sen tehtävänä oli pelkästään kansaneläkkeiden maksaminen. Nykyään toimintaa on monipuolistettu ja uudistettu ja se on laajentunut useisiin etuuksiin. (Kela 2013.) Eduskunta valvoo Kelan toimintaa ja Kelan hoitaman sosiaaliturvan sisällöstä päätetään lainsäädännössä. Eduskunta valitsee 12 valtuutettua ja 8 heidän valitsemaansa tilintarkastajaa valvomaan Kelan hallintoa ja sen toimintaa. Laitoksen toimintaa johtaa ja kehittää sen 10 henkinen hallitus. Työntekijöitä Kelassa on 6135 henkilöä. (Toimintakertomus 2011, 5.)

Nykyään Kela hoitaa Suomessa asuvien perus- ja sosiaaliturvaa eri tilanteissa. Myös ulkomailla asuvien Suomen vakuutuksen piiriin kuuluvien asiat hoidetaan Kelassa. Kelan tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palveluista, kehittää sosiaaliturvaa tutkimuksen avulla sekä laatia etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita. Kela tekee myös ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. (Kela 2013.) Teemme yhteistyötä monien eri viranomaisten ja sosiaali- ja terveysalan järjestöjen kanssa.

Kelan organisaatio on jaettu siten, että ylimpänä toimii keskushallinto. Keskushallinto jakautuu 12 osastoon, joihin sisältyvät hallinto-osasto, talousosasto, eläke- ja toimeentuloturvaosasto, terveysosasto, kenttäosasto, aktuaari- ja tilasto-osasto, henkilöstöosasto, IT-osasto, palveluosasto, tietohallintaosasto, kantapalveluyksikkö ja tutkimusosasto. Kelan aluehallinto on jakaantunut kolmeen vakuutusalueeseen, joissa jokaisessa toimii aluekeskus. Vakuutusalueet taas jakautuvat vakuutuspiireihin. Niissä on yksi tai useampi palveluyksikkö, joka voi olla muun muassa toimisto, työvoiman palve-

luokeskus tai sivuvastaanotto. Kelassa on myös erityisyksikköjä, jotka ovat rinnastettavissa vakuutuspiireihin.

Organisaatio



Kuvio 1. Kelan organisaatiokaavio.

Vakuutuspiirien toimistoihin on hajautettuna sosiaaliturvaetuksien ratkaisua koskeva päätöksenteko ja niissä tehdään ratkaisut lähes kaikista etuuksista. Työkyvyttömyyseläkkeiden, EU-sairaanhoitokorvauksien sekä työnantajan työterveyshuollon korvausten ratkaisutoiminta on keskitetty keskushallintoon. Toimintakertomus 2012, 4.)

3.1 Henkilöstön kehittämisen sidonnaisuus Kelan strategiaan

Kelan visio on tarjota asiakkailleen julkisen sektorin parasta palvelua. Tämä ei toteudu jos henkilöstö ei ole osaavaa. Myös Kelan strategia perustuu henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon.

Jokainen Kelan tulosityksikkö solmii vuosittain tulossopimuksen, jossa yksikön toiminnalle asetetaan konkreettiset tulostavoitteet. Tulossopimus sisältää strategiaperustan, tulokortin ja keskeiset kehittämiskohteet. Strategiset tavoitteet ja mittarit asetetaan

neljästä näkökulmasta. Nämä ovat asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen, prosessit, henkilöstö ja työyhteisön uudistuminen sekä talous. Strategisia painopisteitä ovat asiakasymmärryksen syventäminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen. (Kelan strategia 2011 – 2014.)

Talouden näkökulmasta henkilöstön kehittäminen ja siihen sijoittaminen ovat sijoitus tulevaisuuteen. Henkilöstön osaaminen on johdon tunnistama menestystekijä ja siihen pyritään panostamaan pitkäjänteisesti ja tuloksellisesti. Voimavaroja kohdennetaan strategisten valintojen perusteella. Henkilöstön suorituskykyä arvioidaan tuottavuus- ja taloudellisuuslukujen sekä toimintolaskennan avulla. Näitä lukuja seuraamalla resursseja osataan siirtää sinne, missä niitä tarvitaan. Näin parannetaan kustannustehokkuutta ja tuottavuutta. (Kelan strategia 2011 – 2014.)

Asiakkaan kannalta Kelassa pyritään aktiiviseen ja ennakkoivaan palveluun. Koulutus lisää asiakasymmärrystä. Tehdyt päätökset tulee osata perustella selkeästi, varsinkin hylkäysratkaisuissa. Asiakasta pitää pystyä neuvomaan ja opastamaan.

Asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen on yksi strategisista painopisteistä. Ammattitaitoinen ja asiansa osaava henkilöstö on myös tehokkaampi. Läpimenoajat lyhenevät kun henkilöstö on työnsä tasalla. Lisäksi ratkaisut ovat oikeellisia, tasapuolisia ja lainmukaisia. Osaamisen puutteet johtavat tehottomuuteen ja virheiden tekemiseen.

3.2 Työkyvyttömyyseläkeryhmä

Ensimmäiset työkyvyttömyyseläkkeet maksettiin vuonna 1942. Kyseistä eläkettä voivat hakea kaikki 16- 64 -vuotiaat Suomessa vähintään laissa määrätyn ajan asuneet, jotka eivät vian, vamman tai sairauden takia pysty työskentelemään. (Kela 2013.) Kelan maksama työkyvyttömyyseläke (tk- eläke) alkaa yleensä vuoden kuluttua sairastumisesta. Jos tk- eläke myönnetään määräaikaisena, siitä käytetään nimitystä kuntoutustuki. Tk- eläkkeen saajia oli vuonna 2012 noin 156 800 kappaletta. Heistä toistaiseksi myönnettävää tk- eläkettä sai 156 897 henkilöä ja määräaikaisena myönnettävää kuntoutustukea 14 053 henkilöä. (Kelan tilastot 2013.)

Työkyvyttömyysryhmän (Tk- ryhmä) tehtävänä on vastata työkyvyttömyyseläkeasioista, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisutoiminnasta ja ennakkoilmoitus- ja neuvottelumenetelmästä työeläkelaitosten kanssa. Käsitlemme kuntoutustuki- ja työkyvyttömyyseläkehakemuksia, joita vuonna 2012 saapui Kelaan noin 50 000 kappaletta.

Tk- ryhmässä on noin 70 toimihenkilöä, jotka on jaettu kuuteen eri tiimiin. Jokaisella tiimillä on oma päätehtävänsä. Ykköstiimi käsittelee uusia hakemuksia eli niiden asiakkaiden hakemuksia, jotka hakevat tk- eläkettä ensimmäistä kertaa.

Kakkostiimin käsittelyssä ovat 16 - 29 vuotiaiden nuorten hakemukset. Ennen eläkkeen myöntämistä nuoren ammatilliset kuntoutusmahdollisuudet tutkitaan. Jos ammatillinen kuntoutus keskeytyy sairauden vuoksi tai on muuten tuloksetonta, nuori voi saada eläkkeen.

Kolmostiimi keskittyy lähinnä kuntoutustuen jatkohakemuksiin. Jos kuntoutustukeen myönnetään jatkoa, eivätkä tuen maksuperusteet ole muuttuneet, annetaan jatkopäätös tk- ryhmässä.

Ulkomailla asuvien suomalaisten hakemukset on keskitetty nelostiimiin. EU- ja ETA-maissa asuvat hakijat voivat saada kansaneläkkeen asuttuaan Suomessa vähintään vuoden. Hakemusprosessi on monivaiheinen ja voi kestää jopa vuosia.

Muutoksenhakuryhmän tehtäviin kuuluvat valitusasioiden käsittely, lausuntojen kirjoittaminen, mahdolliset itseoikaisut, väliaikaiset ratkaisut ja täytäntöönpanot. Kelan päätöksistä valitetaan valitusten Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta Somlaan. Somlan päätöksestä taas voi hakea muutosta vakuutusosoikeudelta.

Tukitiimiin kuuluvat tk- ryhmän suunnittelijat, lakimiehet ja etuuspäällikkö. Ryhmä keskittyy lähinnä toiminnan suunnitteluun ja hallinnollisiin tehtäviin. Suunnittelijoiden tehtäviin kuuluu myös tk- ryhmän koulutus ja ohjeistus sekä etuusohjeiden laatiminen.

Kolmos – ja nelostiimeissä on myös toimistosiihteerejä, joiden tehtävänä normaalien toimistotehtävien lisäksi on hakemusten ja niiden liitteiden skannaaminen ja indeksöiminen sekä rekisteröiminen vireille. Myös heillä on ratkaisuoikeudet. Vaikka tiimien tehtävät on jaoteltu, pyritään kuitenkin koko ajan enemmän siihen, että jokainen tekisi sekä uusia hakemuksia että kuntoutustuen jatkohakemuksia. Tavoitteena on pitää yllä

etuusosaamista. Lisäksi tehtäviimme kuuluvat eläkkeensaajan asumistuen ja takuueläkkeen jatkopäätökset, kun päätöksen perusteet eivät ole muuttuneet.

Tk- ryhmän ydinosaamista on etuusosaaminen eli etuusratkaisutyö. Tk- ryhmällä on neljä strategiasta johdettua keskeistä pätevyysryhmää. Nämä ovat asiakkuudet, tuotteet, työelämätaidot sekä uudistaminen. Asiakkuuksiin kuuluvat palveluosaaminen ja suhdetoiminta. Tuotteisiin sisältyvät ATK, etuusneuvonta ja etuusratkaisutyö. Työelämätaidoissa mitataan vuorovaikutusta ja työvälineosaamista ja uudistamisessa analysointia, kehittämistä, strategiaa ja tulosohtajusta. Pätevyyksiä arvioidaan asteikolla 1-5.

3.3 Työkyvyttömyyseläke-prosessi

Työkyvyttömyyseläkkeen prosessi-kaaviossa käydään läpi työkyvyttömyyseläkehakemuksen käsittely siitä alkaen, kun se saapuu toimistoon (Ks. liite 1). Tk- ryhmään hakemus saapuu yleensä vaiheessa neljä.

Prosessi alkaa työkyvyn arvioinnilla. Toimihenkilö ja Kelan asiantuntijalääkäri arvioivat yhdessä hakijan työkykyä toimitetun hakemuksen ja lääketieteellisten selvitysten perusteella. Tällöin arvioidaan hakijan kokonaistilanne. On otettava huomioon hakijan jäljellä oleva työkyky ja se, pystyykö hän tekemään omaan työtään tai mahdollisesti jotain muuta sopivaa työtä. Myös hakijan iällä ja koulutuksella voi olla merkitystä.

Ennen kuin tk- eläkepääätös annetaan joko Kela tai työeläkelaitos antaa ennakoilmoituksen ratkaisuehdotuksestaan toisen järjestelmän eläkelaitokselle.

Jos ratkaisuehdotukset ovat toisistaan eriävät, vuorossa ovat neuvottelut, jotta päästään yhtenevään lopputulokseen. Hakemukset pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti. Keskimääräinen käsittelyaika on yleensä 2-3 kuukautta.

4 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

4.1 Tutkimusongelman tausta

Henkilöstön hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta kartoitetaan vuosittain Kela-barometrin henkilöstökyselyllä. Vuoden 2011 henkilöstöbarometristä kävi selkeästi ilmi, että tk- ryhmässä puolet kyselyyn vastanneista koki, ettei esimies kannusta alaisiaan opiskelemaan tai kehittymään työssään. Kun tk- ryhmäläisiltä tiedusteltiin mielipidettä Kelasta työnantajana, noin 72 % vastanneista koki että Kela kouluttaa ja kehittää henkilöstöään. Koko terveysosaston luku oli 81,7 % ja keskushallinnon 83,7. Ero on siis suhteellisen suuri. (Kelan henkilöstöbarometri 2011, 19- 22.) Tk- ryhmän koulutusprosessi koostuu perehdytyksestä ja osaamisen ylläpidosta. Alla olevissa luvuissa kerron prosessin lähtötilanteesta.

Kun uusi toimihenkilö saapuu tk- ryhmään, aloitetaan perehdytys. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimitetään oma perehdyttävä, jolla voi itsellään olla samaan aikaan 1-3 perehdytettävää. Prosessi alkaa vierihoidon ja kun tulokas alkaa vähitellen pärjätä itseksensä, perehdyttävä opastaa vain tarvittaessa. Perehdytys aloitetaan kaikkein yksinkertaisimmista tapauksista joista vähitellen edetään vaikeampiin. Perehdyttävä tarkastaa jokaisen tapauksen ennen kuin perehdytettävä antaa siitä ratkaisun. Jokaiselle toimihenkilölle laaditaan oma yksilöllinen perehdytysaikataulunsa. Kelan intranetin verkkokoulussa tk- ryhmällä on oma osio, jonne on koottu kaikki tarvittava perehdytysmateriaali. Ennen kuin uusi toimihenkilö saa valtuudet ratkaista tapauksia itsenäisesti ilman perehdyttäjän tarkastusta, esimies keskustelelee asiasta perehdyttäjän kanssa. Perehdytysvaihe kestää noin neljä kuukautta.



Kuvio 2. Perehdytys Kelassa.

Kun perehdytys on ohi, osaamista on tarkoitus ylläpitää ja päivittää. Tässä kohtaa prosessissa oli selkeä ongelma. Koulutusta kyllä järjestetään ja sitä on tarjolla, mutta satunnaisesti ja harvoin. Koulutus uuteen asiaan tulee usein liian myöhään. Kehityskeskusteluissa henkilöstö oli jo jonkin aikaa tuonut ilmi, että ryhmämme koulutussuunnitelua tulisi parantaa ja sen tulisi olla ajankohtaisempaa. Koulutus on ollut lyhytjänteistä ja sen hetkiseen tarpeeseen tehtyä. Kiireisissä tilanteissa koulutus on taas usein jäänyt tekemisen alle.

Sisäisiin koulutuksiin sisältyvät esimerkiksi etuuskoulutukset. Ne liittyvät omaan etuuteemme tai johonkin sellaiseen etuuteen, jolla on vaikutusta ratkaisuihimme. Monet haluavat enemmän koulutusta esimerkiksi sairauspäivärahasta. Koulutusta annetaan myös perintäasioista, asiakkaan kohtaamisesta, lain muutoksista ja työkykyyn vaikuttavista sairauksista, muutamia mainitakseni. Kelassa on paljon asiantuntijoita oman talon sisällä. Sisäisissä koulutuksissa kouluttaja voi olla joko toisen tai oman etuuden asiantuntija, asiantuntijalääkäri ym. Tarpeen vaatiessa koulutusta voidaan järjestää lyhyelläkin aikavälillä ja sitä voidaan pitää omassa toimitalossa, jolloin ei mene aikaa paikasta toiseen siirtymiseen.

Ulkoisen koulutuksen järjestäjistä voidaan mainita Eläketurvakeskus, jossa pidetään muun muassa eläketietous-koulutusta. Osa koulutuksista järjestetään vuosittain, toisia harvemmin. Toimihenkilö voi opiskella myös itsenäisesti Kelan verkkokoulussa. Tarjolla on esimerkiksi etuuksien ratkaisutyö- kursseja sekä Office-kursseja.

TK- ryhmän työhön tuovat omat haasteensa uusien lakien voimaantuleminen ja niiden vaikuttaminen suoraan ratkaisutyöhön ja etuuteen, jonka parissa työskentelemme. Koska Tk- ryhmä tekee tiivistä yhteistyötä työeläkevakuutusyhtiöiden kanssa, ratkaisutoimintaan vaikuttavat myös työeläkepuolen mahdolliset muutokset.

Osaamisen puutteen riskejä on useita. Tehottomuus kasvaa, koska omaa työtä ei osata tehdä kunnolla ja hakemusten läpimenoajat hidastuvat. Virheiden tekeminen lisääntyy ja tämän seurauksena ratkaisujen laatu huononee, niiden oikeellisuuden laatu huononee, eivätkä ratkaisut ole yhdenmukaisia. Jos henkilön kaikki energia kuluu osaamisvajaiden paikkailemiseen, työviihtyvyys ja työmotivaatio kärsivät.

4.2 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimusongelmana on, millaisella koulutuksella ja miten turvataan tk- ryhmän osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Ongelman aiheuttaa koulutussuunnitelman puute. Tavoitteena oli rakentaa tk- ryhmälle ajankohtainen ja oikein kohdennettu koulutussuunnitelma, jonka tavoite on ylläpitää ja syventää ryhmän jäsenten ammattitaitoa sisäisin ja ulkoisin koulutuksin. Myös koulutuksen rakenne tulee saada mahdollisimman tehokkaaksi ja kattavaksi. Tarvitsimme selkeän suunnitelman siitä, miten koulutus toteutetaan sekä miten se sidotaan loogiseksi jatkumoksi varsinaisen perehdytyksen kanssa. Näin saadaan ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö joka haluaa pitää huolta omasta osaamisestaan. Jos ihminen viihtyy työssään ja tuntee osaavansa sen hyvin, motivaatio luonnollisesti kasvaa. Kun panostamme ryhmämme koulutukseen, sen jäsenet tuntevat että heitä arvostetaan ja tämä auttaa työhön ja työpaikkaan sitouttamisessa.

Tutkimuskysymykset auttavat tutkimusongelman jäsentämisessä. Tässä tutkimuksessa halutaan saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- millaisella koulutuksella ylläpidetään osaamista
- kuinka koulutus kohdennetaan oikein
- mitkä ovat koulutuksen tavoitteet
- mitkä ovat tulevaisuuden osaamiset

4.3 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksessa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

4.3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muodoista. Eri tieteenalojen sisällä toimintatutkimuksen muodot vaihtelevat paljonkin. Toimintatutkimuksen neljä päävirtausta ovat perinteinen toimintatutkimus, radikaali toimintatutkimus, kasvatuksellinen toimintatutkimus ja toimintaoppiminen. (Kananen 2009, 15.) Kyseessä on ajaltaan rajoitettu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena on uusien toimintatapojen

suunnittelu ja kokeilu. (Heikkinen ym.2008, 17.) Toimintatutkimuksessa ovat käytössä sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät.

Ihanteellisinta on, jos toimintatutkimuksessa saadaan yhdistymään teoria ja käytäntö. Toimintatutkimusta voi käyttää mm. työelämässä tapahtuvassa toiminnan kehittämisessä. (Ojasalo & ym.2009, 60.) Tutkimuksen päämääränä on ratkaista erilaisissa yhteisöissä esiintyviä käytännön ongelmia. Toimenpidesuositukset testataan myös käytännössä. (Kananen 2009, 9.)

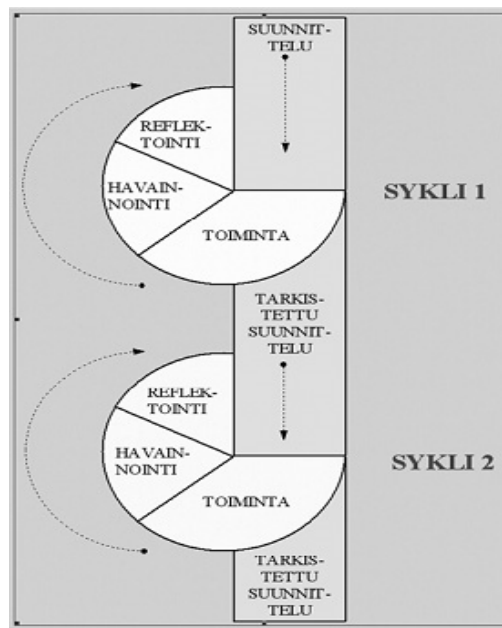
Toimintatutkimuksen täydellinen määrittely on vaikeaa, koska kyse ei ole vain yhdestä tutkimusmenetelmästä, vaan joukosta tutkimusmenetelmiä (Kananen 2009, 11). Tavoitteena ovat vaikuttaminen, kehittäminen ja pysyvä muutos. Tutkimus etenee sykleinä ja jokaiseen sykliin kuuluvat vuorotellen suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi (Suojanen 1992, 57.) Syklejä voi olla useita ja jokaista kokeilua seuraa saatujen kokemusten pohjalta jalostettu suunnitelma (Heikkinen ym.2008, 17).

Kyseessä on osallistava tutkimus joka tarkoittaa, että tutkittavat ja tutkija toimivat yhdessä aktiivisesti tähdäten muutokseen. Siksi myös tutkimusmenetelmien on oltava osallistavia. (Ojasalo ym. 2009, 61.) Toimintatutkimus on myös hyvin ongelmakeskeistä.

Toimintatutkimuksen haittoina voidaan mainita muun muassa liiallinen perehtyneisyys omaan työhön, joka voi estää näkemästä asioita uudella tavalla. Toisaalta tutkija voi omalta osaltaan olla ulkopuolinen ja hänen voi olla vaikea päästä sisälle tutkittavaan työyhteisöön. Jos taas tutkija itse on kyseisen työyhteisön jäsen, hän voi kohdata uskottavuusongelmia. Usein tutkija kohtaa myös muutosvastarintaa. Kananen (2009,23) mukaan kehittämisenkohteena olevan yrityksen työntekijöiden osallistumisesta tutkimukseen on luonnollisesti myös etuja, sillä he tuntevat oman työnsä hyvät ja huonot puolet. Toimintatutkimus on heille myös arvokas oppimis- ja kasvuprojekti.

Kyseessä on aina yksittäinen tutkimus, joka keskittyy yhteen kohteeseen kerrallaan. Tämän vuoksi tutkimuksen tulosten sovellettavuus johonkin toiseen kohteeseen ei yleensä onnistu. Toimintatutkimusta tehtäessä on hyvä myös ottaa huomioon se, että tutkimuksen tekeminen vie aikaa eivätkä muutokset tapahdu hetkessä. (Kananen 2009, 10, 23- 24.)

Tutkimuksen alussa mietitään kehittämiskohde ja asetetaan tavoitteet. Tavoitteet tulee määritellä niin että ne ovat mitattavissa, sillä muuten onnistumista ja tapahtunutta muu-
tosta ei pystytä todentamaan. Kehittämiskohde eli ongelma määritellään tekemällä nykytilakartoitus. Ongelmaa analysoidaan sekä mietitään siihen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeää on löytää ongelman ydin. Tutkimusongelman hahmottelemisessa voidaan käyttää apuna tutkimuskysymyksiä. Kun näihin kysymyksiin saadaan aineiston avulla vastaukset, voidaan tehdä johtopäätöksiä ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2009, 25- 32).



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklit.

Tämän jälkeen tutustutaan aiheeseen sopivaan kirjallisuuteen ja muuhun lähdeaineistoon. Kananen (2009,75) mukaan tutkimusaineistona voidaan käyttää lähes mitä tahansa tutkittavana olevaan asiaan liittyvää kirjallista aineistoa.

Kehittämiskohteen aihetta voidaan tarvittaessa vielä rajata ja tarkentaa. Sen jälkeen on mietittävä, mitä metodeja omassa toimintatutkimuksessa käytetään ja mitkä menetot sopivat juuri kyseiseen projektiin parhaiten. Yksi hyvä tapa valita metodi on etsiä aineistoa vastaavanlaisesta tutkimuksesta. (Kananen 2009,74.) Kananen (2009,46) kehottaa laatimaan näiden tietojen pohjalta toimintasuunnitelman, joka määrittelee kuka tekee mitäkin missäkin vaiheessa.

Tietoa kerätään eri menetelmin koko tutkimuksen ajan. Kuten suunnitelmakin, myös toteutus dokumentoidaan kunnolla. Kirjoittaminen auttaa jäsentämään ja ajattelemaan asioita. Kirjoittaminen koko prosessin ajan myös helpottaa loppuraportin tekemistä, sillä hyvin jäsenneilystä aineistosta on helpompi poimia asioita. Tutkijan on myös pidettävä kehityksen kohteena oleva yhteisö ajan tasalla tutkimuksen kulusta. (Kananen 2009,46.)

Toimintatutkimus on onnistunut jos ongelma on poistunut tai edes pienentynyt siitä mitä se oli tutkimuksen alussa. Suojanen (1992, 59- 62) kertoo kirjassaan, että tuloksia analysoidaan koko prosessin ajan ja tutkimuksen aikana saadulla tiedolla on vaikutusta myös toimintavaiheeseen. On hyvinkin mahdollista, että tutkimussuunnitelmaa voidaan joutua muuttamaan kesken tutkimuksen saadun palautteen vuoksi. Aineiston lopullisessa analysoinnissa auttavat tulkinta ja looginen päättely ja tulosten luokittelu tapahtuu kootusta materiaalista lähtien. Tutkimuksen tulee liittää yhteen eri tutkimusmenetelmät jotta saadaan yhtenäinen kokonaisuus. Eri osien tulee sulautua saumattomasti yhteen ja tutkimuksen tulee todistaa, että muutos on todella tapahtunut.

Luotettavuusmittareina käytetään valideettia ja reliabiliteettia. Valideetti tarkoittaa sitä että tutkitaan oikeita asioita, tutkimusmenetelmien ja tutkimuskohteen on sovittava yhteen (Heikkinen ym. 2008, 147). Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että toistamalla sama tutkimus, saadaan samat tulokset. Kananen (2009,88) sanoo että jos toimintatutkimus koostuu selvistä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen osioista, lienee paikallaan arvioida näiden osien luotettavuutta niille ominaisilla mittareilla.

Triangulaatio tarkoittaa monen eri tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Tämä on tyypillistä toimintatutkimuksessa. Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta koska tutkimusta voidaan katsoa monesta eri näkökulmasta. Näin saadaan vahvistus tutkimustuloksille. (Kananen 2009, 97.)

4.3.2 SWOT-analyysi

Ennen työn aloittamista tulee selvittää kehittämiskohteen nykytilanne. Nykytila-analyysiin käytin SWOT- analyysiä, koska se on paras tapa selkeyttää nykytilannetta useasta eri näkökohdasta. SWOT- kaaviota käytetään yleisesti oman toiminnan tutkimisessa. Näin kartoitin missä olemme nyt, mitkä ovat tämän hetkiset resurssimme,

millaisia uhkia meillä ja mitkä ovat halutut muutokset, mitä on odotettavissa ja miten muutokseen varaudutaan. (Ojala 2002, 222.) Tutkimuksen lopuksi pystyn SWOT-analyysillä havainnollistamaan esimerkiksi mahdollisuuksien hyödyntämistä, heikkouksien vähenemistä ja vahvuuksien vahvistumista.

4.3.3 Aivoriihi

Aivoriihi (brainstorming) on yhteisöllinen ideointimenetelmä, jolla tuotetaan luovia ongelmanratkaisuja ryhmässä. Menetelmän tarkoituksena on tuottaa uusia näkökantoja, ideoita ja ratkaisuja kehittämishankkeisiin. Tarkoituksena on miettiä yhdessä jotakin tiettyä teemaa ja antaa ideoiden virrata vapaasti ilman pelkoa kritiikistä. Kaikki ideat kirjataan ylös. Aivoriihen jäsenet voivat olla yrityksen työntekijöitä, asiakkaita tai muuten käsittelyssä olevaan asiaan liittyviä ihmisiä. Merkitystä on myös ryhmän koolla. Liian pienessä ryhmässä ideointiin tottumattomien ihmisten voi olla vaikea heittää ilmoille uusia ideoita. Liian suuressa ryhmässä kaikki eivät välttämättä saa ääntään kuuluviin. Aivoriihestä on useita eri versioita ja toteutustapaa voidaan mukauttaa tilanteen mukaan. Osallistuminen yhteiseen kehittämisprojektiin sitouttaa henkilöstön puhaltamaan yhteiseen hiileen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 145.)

4.3.4 Benchmarking

Benchmarking on toiminnan kehittämistä oppimalla parhaista käytännöistä. Benchmarking tarkoittaa jonkin tietyn toimintatavan, prosessin tai tuloksen vertaamista kehitettävän asian kannalta menestyneen organisaation kanssa. (Ojala 2002,222). Vertailukehittämisessä vaihdetaan kokemuksia ja esimerkkejä.

Kirjassa kehittämistyön menetelmät; uudenlaista osaamista liiketoimintaan ohjeistetaan, kuinka benchmarking kannattaa toteuttaa. Vertailukohteeksi voi ottaa oman organisaation toisen osaston tai yksikön. Jotta benchmarking onnistuisi, tulee pohjustustyö tehdä perusteellisesti. Kun on selvitetty kehittämistä kaipaava kohde, etsitään itselle sopiva vertailukohde. Tutkijan tulee kerätä tietoa siitä, miten vertailukohde onnistuu paremmin siinä asiassa, missä itse kaipaa kehittämistä ja muutosta. Ennen benchmarking-vierailua on hyvä miettiä listaa kysymyksistä joita haluaa esittää ja kiinnittää huomiota siihen, mitä vertailuyrityksessä kannattaa havainnoida. Saatuja tuloksia tulee

tulkita kriittisesti ja miettiä miten niitä voidaan soveltaa omaan yritykseen. (Ojasalo & ym. 2009, 163- 164.)

Benchmarking motivoi muutokseen. Metodin vahvuus on siinä, että se tähtää aina tavalla tai toisella tehokkuuden parantamiseen. Tehokkaan esimerkin avulla vaikutetaan tavoitetasoihin ja tehdään turhiksi väitteet, että omaa suoritustaan ei voisi parantaa. (Karlöf & Lundgren & Froment 2000, 37.) Yhdessä miettimällä ja pohtimalla sitä, mikä tiedosta sopii omaan organisaatioon, edesauttaa oppimista ja yhteisiä ajatusmalleja sekä parempia oivalluksia (Ojala 2002, 222).

4.3.5 Haastattelu

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelua kannattaa käyttää yhdessä muiden tutkimusmenetelmien kanssa, jolloin ne saavat tukea toisistaan. Yksi haastattelujen tehtävistä on selvittää ja syventää tutkittavia asioita. (Ojasalo & ym. 2009, 95.)

Haastattelun tärkeimmät työkalut ovat kysymykset. Jotta haastattelusta tulee onnistunut, täytyy kysymysten olla oikeita. Kun kysymykset on asetettu oikein, niistä saatu tieto on luotettavaa. Kanasen (2009,64) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat avoimia. Ne vastaavat lomakekyselyn kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja. Ennen lomakehaastattelua on myös varmistettava, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Tässä auttaa kohderyhmän tuntemus. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa käsitellään tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja tai aiheita, joita ongelman onnistunut selvittäminen vaatii. (Kananen 2009, 64; Vilkkä 2005, 101- 105.)

Kun haastateltavia ollaan valitsemassa, tulee muistaa mitä ollaan tutkimassa. Valinta kannattaa siis kohdistaa niihin henkilöihin, joilta saa tutkittavan asian kannalta parasta tietoa, joko asiantuntemuksen tai kokemuksen kautta. Haastateltavia voidaan valita myös sillä perusteella, että hän on asemassa jossa kuulee muiden ihmisten mielipiteitä ja käsityksiä tutkimusongelmaa koskien. (Kananen 2009, 66; Vilkkä 2005, 114.)

4.3.6 Kyselyt

Kysely on määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmänä kysely on tehokas ja nopea. Sen etuna on mahdollisuus laajaan tutkimusaineistoon. Kyselyn heikkous voi olla siitä saadun tiedon pinnallisuus. Myöskään vastaajien suhtautumista tutkimukseen voidaan arvioida joten aina ei voida tietää, miten tosissaan he ovat kyselyn ottaneet. Jotta kyselyä voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, yksi perusvaatimuksista on se, että tutkittavasta ilmiöstä on jo olemassa riittävästi aiempaa tietoa. (Ojasalo & ym. 2009, 108- 109.) Toimintatutkimusta tehtäessä kyselyt sopivat tutkimusprosessin alkukartoitukseen (Kananen 2009, 78). Vilkka (2005, 81- 84) kirjoittaa kirjassaan, että ennen kuin kyselylomaketta aletaan suunnitella, tulee tiedossa olla tutkimuksen viitekehys sekä keskeiset käsitteet, koska niiden avulla mitataan tutkittavana olevaa asiaa. Tutkimussuunnitelma on kyselylomakkeen suunnittelun perusta ja lomakkeen kysymysten tulisiikin liittyä tutkimussuunnitelmassa mitattaviin asioihin.

Kysymysmalleja on useita. Monivalintakysymykset sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymysmuoto on standardoitu. Tällä tavoin kysymykset ovat vertailtavissa. Avoimilla kysymyksillä taas tavoitellaan spontaaneja vastauksia. Kun osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja kysymysten seassa on avoimia kysymyksiä, on kyse seka- muotoisista kysymyksistä. Ennen mittausta lomake tulee testata pienellä perusjoukolla. (Vilkka 2009, 84.)

Havaintoyksiköllä tarkoitetaan mittauksen kohdetta. Perusjoukko taas koostuu havaintoyksiköistä. Kyselyn tekijä päättää minkä kokoisen otoksen hän haluaa. Jos perusjoukko on pieni, kannattaa kerätä tiedot kaikista sen jäsenistä eli tehdä kokonaistutkimus. (Ojasalo & ym. 2009, 109- 112.)

4.3.7 Muut kirjalliset lähteet

Tutkimuksessa voidaan käyttää myös kirjallisia lähteitä. Tutkimusprosessin aikana kertyy paljon aineistoa esimerkiksi haastatteluista ja tutkimuspäiväkirjan avulla kerättyinä. Yrityksissä on myös paljon dokumentoitua tietoa, jota voidaan käyttää tutkimuksessa hyväksi. Nämä aineistot ovat avuksi muun muassa lähtötilanteen arvioinnissa. Vuosikertomukset, tilastot, raportit ja esitteet tuovat lisää tietoa tutkittavasta kohteesta ja antavat tukea ja täydennystä muiden menetelmien ohella. (Kananen 2009, 73- 77.)

4.4 Mittarit

Kehittämistoimenpiteiden seurauksena osaamisen tason nousun tulee vaikuttaa toiminnan tehostumiseen ja parempaan laatuun, josta seurauksena on organisaation kannattavuuden parantuminen. Ongelmaksi muodostuu se, että laskennallisen keinoin tätä ketjua on todella vaikea selvittää. Tuloksia myös mitataan ja arvioidaan liian harvoin. (Viitala 2005, 281- 282.) Oppivan organisaation kehittämistutkimuksesta on myös vaikea osoittaa suoria tuloksia, koska tulokseen vaikuttaa moni asia. Kehitystyö ja osaamisen kehittyminen näkyy usein vasta pitkällä aikavälillä. (Ojala 2002, 266.) Siksi tätä tutkimusta varten oli tarpeen luoda oma mittari, jolla mitataan kehittämistyön onnistumista kokonaisuudessaan. Tämän tutkimuksen onnistumista arvioidaan seuraavien alla olevien kohtien perusteella:

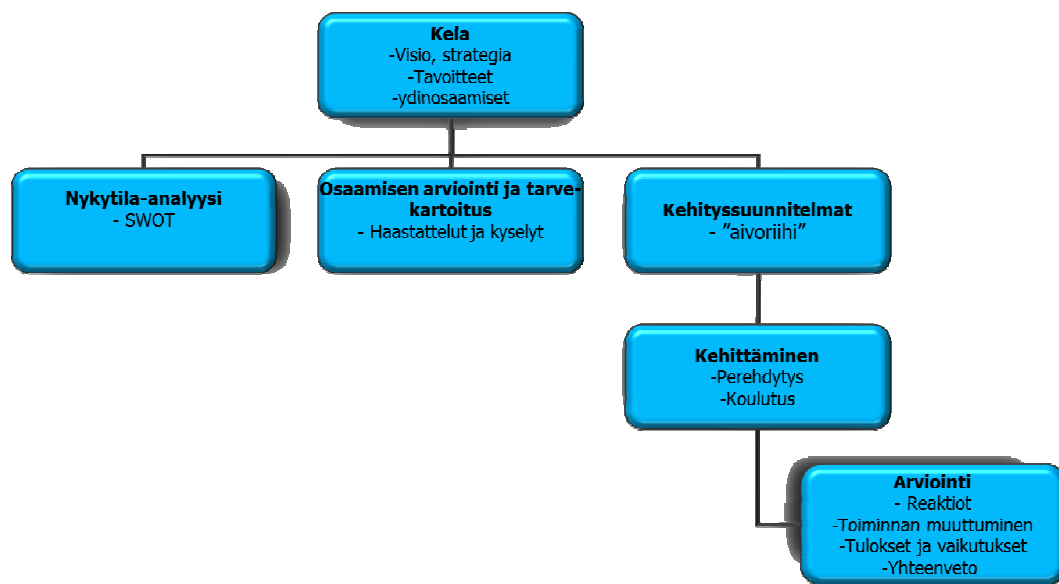
- tarpeiden määrittäminen ja tavoitteiden asetus
- kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma
- suunnitelman toteutus
- saavutetut tulokset
- tuotosten arviointi
- tavoitteiden saavuttaminen

Kyseessä on sovellus Brinkenhoffin ”kuuden arviointivaiheen syklisestä mallista”. (Viitala 2005, 282- 283.) Omasta mittaristani olen jättänyt pois vaiheen viisi, jossa arvioidaan oppimistulosten käytännön vaikutusta pitkällä aikavälillä, koska tämän tutkimuksen kesto on noin 1,5 vuotta. Lisäsin kuudenneksi kohdaksi tavoitteiden saavuttamisen, jossa tarkastellaan ratkesiko tutkimusongelma ja saatiinko tutkimuskysymyksiin vastaukset.

Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan tietojen keruun laajuutta ja syvällisyyttä sekä tietojen keruun menetelmiä ja osallistumisen laajuutta. Toisessa vaiheessa arvioidaan suunnitteluprosessia ja sen tuloksena syntynyttä suunnitelmaa. Kolmas vaihe keskittyy siihen, mitä tapahtui. Miten suunnitelman toteutus onnistui, pysyttiinkö aikataulussa ja ennakkosuunnitelmassa, millaista osallistuminen oli? Neljännessä vaiheessa arvioidaan mitä saatiin aikaan. Viides eli tämän mittarin viimeinen vaihe (ja Brinkenhoffin kuudes) taas tarkastelee, mitä hyötyä tutkimuksesta oli organisaatiolle. (Viitala 2005, 283.)

5 Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa

Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä on osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, oppivaan organisaatioon ja tulevaisuuden osaamisiin liittyvä kirjallisuus sekä toimintatutkimuksen teorioita käsittelevä kirjallisuus.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys.

Mallissa on yhdistetty Pentti Sydänmaanlakan osaamisen johtamisen viitekehystä ja Heljä Hätösen osaamisen kehittämisen kokonaisuutta (Sydänmaanlakka 2001, 123; Hätönen 2011,17). Tämä malli sopi tutkimukseeni, koska se auttaa jäsentämään tutkimuksen etenemisen selkeästi alusta loppuun kaikkine vaiheineen.

5.1 Oppiva organisaatio

5.1.1 Määritelmät

Oppivaa organisaatiota voidaan kuvailla monilla eri määritelmillä. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka luo jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ilmapiirin ja kykenee käyttämään yksilöiden ja tiimien kykyä oppia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa ja havaitessaan virheitä korjaavat ne itse uusi-

malla organisaatiota ja omaa toimintaansa. Oppivassa organisaatiossa osaamista luodaan, siirretään ja hankitaan ja joka osaa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan muuttaa käyttäytymistään. Oppivassa organisaatiossa hyväksytään epäonnistumiset ja rohkaistaan kokeiluihin, ideointeihin, sisäiseen kilpailuun ja tiedon lisäämiseen ja välittämiseen sekä uuden oppimiseen yksin ja yhdessä. (Ojala 2002, 163; Senge 1994, 48- 51.)

Yrityksen on ensiarvoisen tärkeää oppia edistääkseen ja säilyttääkseen kilpailuetunsa. Jo 90-luvulta lähtien on keskusteltu oppimisen roolista organisaation pärjäämisessä. Samaan aikaan oppivan organisaation tulee myös varmistaa, että uusi tieto kaikkien sitä tarvitsevien käytettävissä. Tiedon hallitsemisen tulee olla siis tehokasta jotta oppimisen jatkuminen on mahdollista. Organisaation tulee oppia oman toimintansa ohessa, omaksua opittu tieto nopeasti ja tehdä tarvittavat muutokset toimintaansa. (Jasimuddin 2012, 215- 217; Sydänmaanlakka 2001, 51.) Sydänmaanlakan (2001, 51) mukaan oppiva organisaatio kehittyy, muuttuu ja sopeutuu ympäristön mukana sekä hyödyntää kokemuksiaan. Jotta pystytään uusiutumaan, vaatii se jatkuvaa oppimista. Myös laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen kuuluvat oppivaan organisaatioon. (Sarala&Sarala 1996, 155).

Oppivan organisaation näkökulmasta prosessien kehittämisessä hyödynnetään aiempaa kokemusta ja vikojen korjaamista sekä vanhan toimintatavan kyseenalaistamista ja uuden suunnittelua. Oppimisnäkökulma korostuu kaikissa yhteyksissä. Työntekijöiden kehittäessä omaa työtään, tapahtuu samalla oppimista. (Sarala&ym. 1996, 51.)

5.1.2 Osatekijät

Ojalan mukaan (2002, 191- 192) oppivan organisaation osatekijöitä ovat:

- visio ja tavoitteet
- yrityksen kulttuuri
- johtajuus
- organisaatio
- tiedon hallinta
- tulos

Peter Senge taas on kirjoittanut kirjassaan *The Fifth Discipline* (1994) strategioista ja työkaluista, joiden avulla päästään oppivaan organisaatioon. Niitä ovat:

- Systeemiajattelu
- sisäiset mallit
- itsehallinta
- jaettu visio
- tiimioppiminen

Koko oppivan organisaation toiminta perustuu visiolle. Visio avautuu strategisten tavoitteiden myötä. Jokaisen organisaation työntekijän tulee olla selvillä siitä, mikä yrityksen visio on ja mihin sillä tähdätään. Kun tavoitteet ovat tiedossa, niiden tavoitteluun on helpompi sitoutua. Vaatii paljon strategista suunnittelua jotta saadaan luotua sellainen yhteinen näkemys johon kaikki työntekijät voivat vilpittömästi sitoutua ja joka kannustaa heitä toteuttamaan pyrkimyksiään (Ojala 2002,193; Senge 1994,298.)

Yrityksen kulttuuriin kuuluvat muun muassa yhteiset arvot. Ne muodostavat organisaation moraalin. Niiden mukaan toimitaan ja tehdään päätöksiä. Johdon tulee näyttää esimerkkiä arvojen sisäistämisessä ja niiden mukaan elämisessä. Usein oppiminen sisältyy monen yrityksen arvoihin. Avoin ja kannustava työyhteisön ilmapiiri luo turvallisen ympäristön uusille ideoille ja näkökannoille. Kenenkään ei tarvitse pelätä kritiikkiä tai negatiivista palautetta, vaan ihmiset voivat kokeilla uusia asioita pelkäämättä tulevaisuutta jos sattuvat epäonnistumaan. Ilman virheiden tekemistä ei voi tapahtua oppimistakaan. Vanhan toimintatavan kyseenalaistaminen alkaa jo vision laatimisesta ja tähtää uusien ja toimivimpien ratkaisujen löytämiseen. Oppivassa organisaatiossa vallitsee jatkuvan kehittämisen kulttuuri. (Ojala 2002, 195- 197.)

Johtajan tärkein tehtävä on muodostaa visio ja saada koko muu henkilöstö olemaan osa visiota ja haluamaan yhteisiä tavoitteita. Johtajan moniin rooleihin kuuluu valmentajana toimiminen, ongelmatilanteiden ratkaiseminen, riskien ottaminen ja tuloksen tekeminen. Hänen tulee innostaa työntekijöitään ja osattava yhdistää osaamista organisaation ulkopuolelta ja sen sisältä sekä kuunneltava ja opittava muilta. Keskijohto toimii tiimien vetäjänä ja oppimisen edistäjänä. Tässä tehtävässä keskijohdon tulee toimia ylemmän johdon strategisen näkemyksen ja tiimien operatiivisen tiedon yhdistä-

jänä. Sen tulee myös ylläpitää, ohjata ja ymmärtää oppimisprosessia ja auttaa työntekijöitä löytämään omat kykynsä. (Ojala 2002, 200- 201.)

Oppivassa organisaatiossa on monta organisaatiota päällekkäin ja sen rakenne on joustava. Ydin ja - tukiprosessit muodostavat prosessiorganisaation joka kuvaa toimintaa prosesseittain. Organisaation keskeiseen osaamistarpeeseen perustuu osaamisenkehitysorganisaatio, jossa tärkeimmille osaamisalueille on nimetty vastuuhenkilö. Tiimiorganisaatiossa jokaista projektia varten kootaan oma tiimensä sopivan osaamisyhdistelmän mukaan. (Ojala 2002, 202- 203.)

Ojala (2002, 207- 209) painottaa, että jokaisen oppivan organisaation on tiedettävä ydinosaaamisensa. Ydinosaaaminen tarkoittaa syvällistä osaamista, jota kilpailevien yritysten on vaikea kopioida. Sen avulla yritys voi saavuttaa hyvän kilpailuedun. Ydinosaaminen muodostuu nimenomaan organisaation oppimisen kautta. Ydinosaaamisen selvittäminen voi olla vaikeaa ja useimmiten se onnistuu tarkastelemalla organisaation historiaa ja nykytilannetta tai katsomalla tulevaisuuteen ja pyrkimällä edelläkävijän asemaan. Avainosaaminen taas on keskeistä osaamista, jonka jokainen voi saavuttaa ja joka tukee ydinosaaamista. Näiden kahden välille on tehtävä selkeä ero.

Oppivaan organisaatioon kuuluvat myös kaikki sidosryhmät ja verkostot. Suorat tietokanavat on avoimuuden edellytys. Hyvä liiketoimintatulos on organisaation tavoite ja sen saavuttaminen edellyttää motivoitunutta henkilöstöä ja tyytyväisiä asiakkaita. (Ojala 2002, 206.)

Sengen (1994, 88- 89) mukaan systeemiajattelu on kokonaisuuksien eri osien näkemistä. Se on apuväline, jonka avulla voidaan tulkita kompleksisten järjestelmien osien keskinäisiä riippuvuuksia. Systeemiajattelu auttaa organisaation eri tapojen hahmotuksessa ja antaa meille paremmat mahdollisuudet muuttaa niitä tarvittaessa. Pienetkin hyvin keskitetyt toimenpiteet suoritettuna oikeisiin strategisiin paikkoihin voivat tuottaa suuria parannuksia (Marquardt 2002, 52).

Sisäiset mallit ovat ihmisen omia tulkintoja eri asioista. Ne vaikuttavat toimintatavoihimme ja siihen, kuinka havainnoimme ympäröivää maailmaa. Kerran omaksuttuja sisäisiä malleja voi olla vaikea muuttaa. Jotta voimme työstää niitä, meidän tulee kai-

vaa esiin omat sisäiset maailmankuvamme, tarkastella niitä kriittisesti ja paljastaa ne myös muille. (Marquardt 2002, 52- 53, Senge 1994, 235- 236.)

Organisaation kyky oppia ja omistautua oppimiselle ei voi olla suurempi kuin jokaisen yksittäisen oppijan summa ja siksi henkilökohtainen mestaruus on yksi oppivan organisaation kulmakivistä. Se on erityistä asiantuntijuutta, joka vaatii omistautumista jatkuvalle oppimiselle ja tätä oppimista pidetään aktiivisemmin yllä, jos se sisältyy henkilön henkilökohtaiseen visioon. (Senge 1994, 193; Marquardt 2002, 53.)

Tiimioppiminen kulkee yksilöoppimisen rinnalla. Tiimi on oppivan organisaation perusyksikkö. Tiimin osaaminen on sen jäsenten osaamisen yhdistämistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jotta tiimi oppii, sen jäsenten on pystyttävä keskustelemaan ja kommunikoimaan sujuvasti. On etu, jos tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja pystyvät jakamaan muille omaa osaamistaan. Tiimissä asiat suunnitellaan ja tehdään yhdessä. Tiimillä on yhteiset arvot ja visiot jotka luovat tiimiin sisäisen mallin, joka ohjaa heidän toimintaansa. (Ojala 2002, 184- 185; Senge 1994, 353- 357.)

Tiimissä käydään dialogia. Marquardt (2002, 26) kertoo dialogin olevan intensiivistä ja laadukasta kommunikaatiota joka perustuu luontevaan, innovatiiviseen ja yhteiseen hienovaraiseen asioiden tutkimiseen ja jossa keskitytään keskustelukumppanin näkökulman kuuntelemiseen tyrkyttämättä omia mielipiteitä. Se toimii välittäjänä kun luodaan ja koordinoidaan oppimista ja toimintaa työpaikalla, koska se edistää kollektiivista ajattelua ja kommunikaatiota. (Ojala 2002, 54.)

5.1.3 Oppimisprosessi

Yksi tärkeimmistä prosesseista on oppimisprosessi, jonka avulla työyhteisö saavuttaa parempia tuloksia. Oppimisesta puhutaan kolmella tasolla. Tiimien oppimisesta puhuttiin jo edellisessä kappaleessa. Muut kaksi tasoa ovat organisaation oppiminen ja yksilöiden oppiminen.

Uuden tiedon tuottaminen on organisaation oppimista. Organisaatio hankkii sisäistä ja ulkoista tietoa. Sisäinen tieto pitää sisällään ihmisten asenteita, tyytyväisyyttä eri asioihin, uusia ideoita ja palautteita. Ulkoinen tieto voi olla esimerkiksi asiakastytyväisyyttä ja uusimpia trendejä. Uusi tieto tulee liittää osaksi organisaatiota ja sen muistia sisäisil-

lä jakelukanavilla. Sisäiset tietopankit ovat hyvä tapa säilöä tietoa. Uusi tieto saadaan osaksi toimintaa analysoimalla sitä ryhmissä, yhdistämällä eri lähteiden tietoja, välittämällä vain tarkkaa ja paikkansa pitävää tietoa sekä pitämällä tieto helposti käytettävissä muodossa. Tietoa tulee myös tulkita oikein yhteisten ajatusmallien ja merkitysten avulla. Nämä saavutetaan avoimella keskustelulla ja toisten näkökulmien kuuntelemisella ja yhteensovittamisella. (Ojala 2002, 170- 175.)

Senge (1990, 236) sanoo että vain oppivien yksilöiden kautta organisaatio voi oppia, mutta yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan ole tae organisaation oppimiselle. Ihminen on vastuussa omasta oppimisestaan. Itseohjautuvuus tarkoittaa, että oppija on kykenevä oman toimintansa ohjaamiseen ja löytää ne tavat, joilla itse oppii parhaiten. Oppivassa organisaatiossa jokaisen täytyy omaksua oppijan rooli ja kannustaa myös muita oppimiseen. (Marquardt 2002, 53- 54.)

Oppivan organisaation oppimistapoja voivat olla muun muassa toiminnasta oppiminen, kyseenalaistamalla oppiminen, hyvistä käytännöistä oppiminen sekä skenaariotyöskentely. Toiminnasta oppimisella tarkoitetaan oppimista yrityksen ja erehdyksen tai tekemisen kautta. Siinä painitaan oikeiden ongelmien parissa, etsitään niistä tietoa ja vietään ratkaisu käytäntöön. (Marquardt 2002, 45). Päivittäisessä työssä opitaan hyvin usein kyseenalaistamalla esimerkiksi annettuja ohjeita ja muuttamalla niitä toimivimmiksi. Yhdessä pohtiminen edistää yhteistä ymmärrystä toiminnan kehittämisestä, jolloin tehtyjen virheiden määrä vähenee ja toiminnan laatu paranee. Hyvistä käytännöistä oppimista voidaan kutsua sisäiseksi benchmarkingiksi eli siirretään hyviksi todettuja menettelytapoja organisaation sisällä. (Ojala 2002, 183.) Kun organisaatio harjoittelee nopeaa reagoimista muutoksiin, kyse on skenaariotyöskentelystä. Tarkoitus on luoda erilaisia tulevaisuudenkuvia, joihin taas kehitetään sopivia strategioita. Mikään näistä ei sulje pois toisiaan, vaan niitä voidaan kaikkia käyttää samaan aikaan. (Ojala 2002, 181.)

5.2 Osaamisen johtaminen

Kirjassaan Johda osaamista Viitala kertoo, että ”osaamisen johtaminen on ajattelun ja siihen perustuvan tekemisen prosessi, jota tukee siihen suunniteltu koneisto”. Tähän koneistoon kuuluvat muun muassa osaamisen kehittämisjärjestelmät, oppimista tuke-

vat toimintamallit ja käytännöt sekä osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmä. (Viitala 2008, 193.)



Kuvio 5. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit (Viitala 2008, 193).

Osaamisen johtaminen lähtee yrityksen strategioista, arvoista ja visiosta ja vaikuttaa muuhun yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Jotta osaamista voidaan johtaa, tulee työskennellä organisaation monilla eri tasoilla. Näitä ovat muun muassa organisaatio, yksikkö, osasto, tiimi ja yksilö. Jokaisella tasolla on jotain konkreettista osaamista josta on hyötyä koko organisaatiolle. (Viitala 2008, 195; Sydänmaanlakka 2001, 122,145-146.)

Osaamisella on suuri merkitys tämän päivän kilpailussa. Jotta yksilöiden osaaminen muuttuisi organisaatiossa hyödylliseksi toiminnaksi ja uusiutuisi liiketoiminnan tarpeiden mukaan, on osaamista johdettava omalla prosessilla. Tavoitteena tässä prosessissa on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. (Sydänmaanlakka 2001, 74;122).

Otalan mukaan (2008, 88) prosessiin sisältyvät seuraavat tehtävät;

- selkeät toiminnan tavoitteet
- osaamishaasteiden- ja tarpeiden selvittäminen
- osaamisstrategian laatiminen
- osaamispääoman kehittämissuunnitelman laatiminen
- osaamisstrategian toteutus
- osaamispääoman kehittämisen tulosten mittaus ja arviointi
- osaamisen johtamisen tulosten arviointi ja mittaus sekä tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- osaamispääomareportin laatiminen

Johtamalla osaamista strategisesti, päästään niihin tavoitteisiin jotka organisaatio on asettanut. Tämä auttaa ennakoimaan tulevia osaamistarpeita ja hankkimaan tarvittavaa osaamista. (Ojala 2008, 81- 82.) Osaamistarpeet on määritettävä ymmärrettävästi jo strategiasta lähtien (Sydänmaanlakka 2001, 122.) Jotta osaamishaasteisiin voidaan vastata, laaditaan osaamisstrategia. Sen avulla priorisoidaan tärkeimmät osaamiset ja niiden kehittämistoimet. Strategiaan perustuen laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma. (Ojala 2008, 90- 91.)

Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Voidaan todeta, että osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit sijoittuvat näiden pääomien sisälle.

Henkilöpääoma voidaan jakaa henkilöstön määrälliseen kuvaukseen ja henkilöstön laadulliseen kuvaukseen. Määrälliseen lukeutuvat henkilöiden lukumäärä, heidän ikänsä, koulutuksensa ja kokemuksensa. Laadullinen kuvaus on laajempi. Siihen sisältyy osaaminen ja se, miten henkilöt kokevat työnsä hallinnan. Myös halu oppia ja kokemukset oppimismahdollisuuksista sekä henkilöstön innostuminen, sitoutuminen ja motivaatio ovat laadullisia tekijöitä. Tietoja edellä mainituista asioista saadaan selville esimerkiksi henkilöstökyselyillä. Lisäksi kuvaukseen sisältyvät henkilöstön välinen vuorovaikutus, se miten he kokevat mahdollisuudet oppia yhdessä ja jakaa osaamistaan ja miten he saavat tarvittaessa apua työyhteisöltään. (Ojala 2008, 58- 59.)

Otala (2008, 60) kertoo, että yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi rakennepääoman avulla. Rakennepääomassa kyse on organisaation fyysisestä rakenteesta ja johtamisjärjestelmästä. Siihen kuuluvat myös osaamisen kehittämisohjelmat - ja järjestelmät sekä osaamisen hallintajärjestelmät, rekrytoinnit, työvälineistöt - ja laitteistot ja työympäristö- ja ilmapiiri sekä kannustava palkitsemisjärjestelmä.

Suhdepääomassa kyse on verkostoista. Verkostot kattavat organisaation asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät. Määrä ei korvaa suhteiden hyvää laatua ja luottamusta. Sosiaalinen pääoma koostuu hyvistä suhteista. (Otala 2008,63.)

Osaamisstrategia toteutetaan viemällä kehittämissuunnitelmat käytäntöön. Aina strategian toteutus ei onnistu suunnitellusti, vaan tavoitteita voidaan joutua tarkistamaan. (Otala 2008, 91.) Osaamispääoman johtamisen tuloksia arvioidaan sen mukaan, miten asetetut toiminnan tavoitteet on saavutettu. Näihin vaikuttavat tosin muutkin liiketoiminnalliset asiat. Osaamispääomaraportti sisältää kaiken edellä mainitun toiminnan, sen kehittämisen ja toteutetut toimenpiteet sekä tulokset ja varsinaisen toiminnan strategisten tavoitteiden toteutumisen. (Otala 2008, 92- 93.) Tasapainon löytäminen tiedon ja oppimismahdollisuuksien, toiminnan ja strategian sekä suunnittelun ja kokeilemisen välillä voi olla organisaatioille joskus vaikeaa. (Dierkes & Antal & Child & Nonaka 2001,488.)

Jos osaamisen johtamisen vastuut ovat epäselvät, ei tavoitteellinen osaamisen kehittäminen onnistu. Johdon tulee huolehtia siitä että organisaatiossa on tarvittava osaamispääoma ja kehitettävä sitä tavoitteiden mukaisesti. (Otala 2008,95.) Johto on vastuussa osaamisstrategian laatimisesta ja kehittämisen linjausten vetämisestä. Esimiehet vastaavat oman yksikkönsä ja tiiminsä osaamisesta, osaamisen jakamisesta ja viestivät osaamistarpeista organisaatiolle. Työntekijän on kannettava myös vastuuta omasta osaamisestaan ja sen ylläpitämisestä. Työntekijät yksilöinä ovat tärkeässä roolissa oppimisprosessin käynnistämisessä. (Otala 2008, 96- 97; Dierkes & ym. 2001,400.)

Osaamisen johtamisen käytännön toteutus on pitkä prosessi, joka toistuu vuosittain. Osaamisen johtaminen on otettava sekä organisaatio- että yksilötasolla eräänlaisena selviytymisasiana, jotta sen toteuttamisen tärkeys korostuu. (Sydänmaanlakka 2001, 161- 163.)

5.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamiseen kuuluu suurena osana osaamisen kehittäminen. Tämä tutkimus painottuu osaamisen kehittämiseen ja erityisesti perehdytykseen ja koulutukseen. Myös osaamisen kehittämisellä tulee olla yhteys yrityksen strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin. Strategia toteutuu vain jos henkilöstöllä on sitä vaativaa osaamista. Oppimisen tulee olla kehittämisen painopiste. Kaikkein tärkeintä on yrityksen sisällä kehitettävä ydinosaaminen. (Hätönen 2000, 12.)

Viitalan (2008,254) mukaan henkilöstön kehittämisen tulosalueina on pidetty työn suorittamisen tehostumista, toiminnan laadun paranemista, muutosten mahdollisuutta, kannustamista luovuuteen ja kekseliäisyyteen sekä yksilön kysynnän kasvua työmarkkinoilla.

Organisaation on luotava osaamisen kehittämisjärjestelmä itselleen sopivaksi omista lähtökohdistaan. Sen tulee olla selkeä, ymmärrettävä ja konkreettinen sekä sopiva organisaation kulttuuriin. Se huomioi organisaation eri tasot ja hyödyntää erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Viitala 2008, 255.)

Osaamisen kehitysstrategia sisältää:

- osaamistarpeiden selvittämistä
- osaamisen hankkimista
- yhteistyökumppaneiden valinta osaamisen kehittämisessä
- osaamistavoitteiden asettaminen ja mittaaminen
- ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen

Visio ja tavoitteet määrittävät tulevat osaamistarpeet. Toimintaympäristön ja oman alan muutoksia voidaan selvittää muutosanalyysin avulla. Muutosten voidaan katsoa olevan joko uhkia tai mahdollisuuksia. (Ojala 2002, 224- 225.)

5.3.1 Henkilöstön kehittämisen työvaiheet

Hätönen (2011, 17) esittää kirjassaan osaamisen kehittämisen vaiheet, joihin kuuluvat osaamiskartan laatiminen, kehittämisen linjaukset, osaamisen arviointi, kehittämissuunnitelmat sekä itse kehittäminen. Osaamiskartan laatiminen, kehittämisen linjaukset

ja osaamisen arviointi toteutetaan osaamiskartoituksella. Osaamiskartta sisältää muun muassa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja se toimii apuna osaamisen arvioinnissa sekä rekrytoinneissa. Kartta voidaan laatia koko organisaatiotasolta yksilötasolle asti. Työntekijät esimerkiksi voivat arvioida kartan avulla omaa osaamistaan ja kehittämistarpeitaan. (Hätönen 2011, 18.)

Tarveanalyysin avulla kartoitetaan osaamisalueet ja nykyiset osaamistasot. Tarveanalyysillä on kolme eri merkitystä. Osaamistarve, joka tarkoittaa yrityksen tarvitsemaa osaamista ja ammattitaitoa tai sen puutetta. Koulutustarve, joka ratkaistaan koulutuksen avulla. Kehitystarve jaetaan kehittymistarpeeseen, joka on yksilön oma käsitys omasta osaamisestaan sekä kehittämistarpeeseen, joka taas lähtee yksilön ulkopuolelta, organisaation tarpeista. (Hätönen 2000,30.)

Osaamiskarttaan tulee määritellä koko organisaation osaaminen ja jatkossa miettiä mitkä osaamiset ovat väistymässä, mitä osaamista tulee edelleen kehittää ja mitä taas tarvitaan tulevaisuudessa. Hätösen (2001, 19) mielestä kartan tulisi sisältää vain muutamia pääosaamisalueita jotta osaamisen arviointi ei kävisi liian hankalaksi. Olennaisinta on keskittyä kriittiseen osaamiseen (Sydänmaanlakka 2001, 124).

Osaamisen arviointiasteikon tulisi olla laaja, jotta samaa osaamisaluetta pystytään arvioimaan sekä perusosaamisen että huippuosaamisen kannalta. Osaamisen arviointi on kehittämisen kulmakivi ja se suoritetaan kehityskeskusteluiden avulla, itsearviointina tai mahdollisesti 360°-arviointimenetelmällä. (Hätönen 2011, 32- 33.)

Johdon tehtävä on linjata kriittiset osaamisalueet joista keskustellaan kehityskeskusteluissa ja he myös poimivat osaamisalueista eri ryhmiä koskevat osaamisprofiilit. Osaamisen kehittämisen tulee lähteä yksilön osaamisen kehittämisestä. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikkien työntekijöiden ei tarvitse osata kaikkea, vaan osaamisen tulee pohjautua työtehtävään. (Sydänmaanlakka 2001, 143; Hätönen 2011, 21- 31.)

Kehittämissuunnitelmat pohjautuvat saatuihin osaamisen arviointituloksiin. Ne laaditaan koskemaan koko organisaatiota ja kohdennetaan aina yksilötasolle asti. Niissä yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne voidaan saavuttaa, vaikka askel kerrallaan. Niitä ei myöskään tule olla liikaa, sillä kaikkia osa-alueita ei voida kehittää kerralla. (Hätönen 2011, 53; Ojala 2002, 228.)

Henkilöstöä voi kehittää monin eri menetelmin ja ne tulee valita huolellisesti, jotta ne tukevat työssä oppimista. Kehittämismenetelmiä ovat muun muassa työkykyä ylläpitävä toiminta, yhteistyö, tiimityö, sijaisuudet ja työnkierto, mentorointi, tutustumiskäynnit, perehdytys ja koulutus. Kun koulutusta suunnitellaan, tulee huomioon ottaa koulutukseen osallistuvien tarpeet jotta kehittäminen olisi tarkoituksen mukaista. (Hätönen 2011,55- 56.)

Yritykset suhtautuvat yleensä myönteisesti henkilöstön kehittämiseen, mutta usein varsinainen toiminta saattaa jäädä muun työn tekemisen alle eikä kehittäminen ole kovinkaan suunnitelmallista. Usein kehittämistoimet voivat kasautua helposti. (Hätönen 2000,19- 20.)

Myös kehittämistä itseään tulee arvioida. Tarkoitusta varten on luotu useita eri malleja. Hätönen (2011, 61) käyttää kirjassaan mukaillen Kirkpatrickin esittämää koulutuksen arviointimallia. Kehittämisen aikana olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, millaisia reaktioita ja vaikutelmia esiin. On myös tärkeää miettiä oppimista ja osaamista, mitä opittiin sekä kehittämisen jälkeen sitä, miten opitut asiat siirrettiin toimintaan. Lopuksi mietitään tuloksia ja vaikutuksia ja sitä mitä kehittäminen sai organisaatiossa aikaan.

5.3.2 Koulutus kehittämisen menetelmänä

Koulutus on yksi suosituimmista henkilöstön kehittämismuodoista. Erilaiset opiskelutavat ja menetelmät edesauttavat opittujen asioiden soveltamista työelämässä. Koulutukselle tulisi olla selkeät perustelut ja sen tulisi tulla oikeaan tarpeeseen. Jotta koulutuksista saadaan paras mahdollinen hyöty, ne tulee kohdentaa oikeille henkilöille. Kaikkea koulutusta ei voida tarjota kaikille. Koulutuksen tavoitteet on määriteltävä ja sisältöjen tulee vastata tavoitteita. On hyvä miettiä mitkä ovat keskeiset sisällöt ja mahdollisesti kysyä osallistujilta jo etukäteen toiveita siitä, mitä he kyseiseltä koulutukselta toivovat. Koulutusta järjestäessä on mietittävä halutaanko sisäistä vai ulkoista koulutusta sekä sitä, miten koulutus käytännössä organisoidaan. (Hätönen 2011, 95- 96.)

Organisaatiokohtainen koulutus tarkoittaa nimenomaan tietylle yritykselle suunniteltua ja toteutettua sisäistä koulutusta. Tällaisessa koulutuksessa on monia etuja. Koulutuksen sisältö on tehty erityisesti kyseisen organisaation tarpeisiin. Oppimistehtävät

voidaan suunnitella koskemaan kunkin työntekijän omia työtehtäviä, jolloin koulutusten sovellettavuus omaan työhön paranee. Koulutus voidaan myös ajoittaa organisaation toimintaan sopivaksi ja ajankohtaiset koulutukset voidaan toteuttaa lyhyelläkin aikavälillä. (Hätönen 2011, 95- 96.)

Ulkopuolisessa koulutuksessa koulutuksen järjestää ulkopuolinen taho ja siihen osallistuu henkilöitä useista eri organisaatioista. Etuna on mahdollisuus vaihtaa kokemuksia muualta tulleiden kanssa. Lisäksi muilta oppiminen ja oman osaamisen jakaminen toteutuu. Myös sellaisten ammattiryhmien koulutus, joita organisaatiossa ei ole kuin muutama, helpottuu. Ulkoinen koulutus voi olla kallista eikä kaikilla organisaatiolla ole tietoa mitä kaikkea koulutusta on tarjolla. Koulutuksen menetelmiä on useita. Yleisimpiä ovat luento, lähiopetus, verkkokoulu ja itseopiskelu tai näiden kaikkien yhdistelmä. Koulutuksen tulisi sisältää jatkuvaa arviointia, jotta sen avulla toteutusta voidaan tarvittaessa kehittää. (Hätönen 2000, 71.) Siksi esimerkiksi koulutuspalautteiden kerääminen ja niihin vastaaminen on tärkeää.

5.3.3 Perehdytys henkilöstön kehittämisessä

Uusi työntekijä tutustuu uuteen tehtäväänsä perehdyttämisen avulla. Perehdyttäminen auttaa saamaan kokonaiskuvan omista työtehtävistä ja siitä miten ne vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Toiminnan tavoitteena on saada työntekijä oppimaan ja onnistumaan omassa työssään. Organisaation toimintatavat ja toimintakulttuuri tulevat tutuksi ja samalla tutustutaan myös työyhteisöön ja sen jäseniin. (Hätönen 2001, 71-73). Perehdyttäminen ei ole vain uusille työntekijöille. Kun organisaatiossa jo työskentelevä työntekijä vaihtaa uuteen tehtävään, tulee jonkun opastaa hänet työtehtäviinsä. (Ojala 2008, 231.)

Monissa organisaatioissa on omat työhönopastajansa. Perehdytys voidaan hoitaa myös niin että edeltäjä opastaa ennen lähtöään tilalleen tulevan työntekijän toimeensa. (Ojala 2008, 231.) Perehdyttäjä on perehtyjän tukena ja apuna. Hän antaa aikaansa, ammatillista näkemystä ja kehittävää palautetta. Perehdyttäjän tehtävänä on vähentää niitä tilanteita, joissa perehtyjä tuntee itsensä avuttomaksi.

Hyvä perehdyttäjä on motivoitunut, kohtuullisen kokenut työntekijä, joka pitää omasta työstään ja sisäistää perehdytyksen merkityksen. Perehdyttäjä huolehtii esimiehen tuel-

la, että suunnitelmassa olevat asiat tulevat läpikäydyiksi sovittun ajan puitteissa. Esi- mies nimeää perehdytyksen tueksi yhden tai useamman perehdyttäjän. Palautekeskus- teluja on hyvä käydä sopivin väliajoin jotta tiedetään miten oppiminen edistyy.

Perehdyttämistä varten tulee myös laatia oma suunnitelmansa jota voidaan tarvittaessa soveltaa ja täsmentää (Hätönen 2000, 69). Perehdytys turvaa organisaation laaduk- kaan ja ongelmattoman toiminnan työntekijöiden vaihtuessa. Työyhteisö taas saa mahdollisuuden katsoa toimintaansa uudesta näkökulmasta uuden työntekijän esittä- essä kysymyksiä ja kehittämisehdotuksia. Perehdytys ei ole vapaaehtoista toimintaa, sillä se on Työturvallisuuslakiin työnantajan velvollisuutena. (Hätönen 2011, 71.)

5.4 Tulevaisuuden osaamiset työelämässä

Jotta kehittäminen olisi tavoitteellista, tulee siihen linkittää tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Hätönen 2011, 6.) Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa (2011,31) on kerrottu, että hallituksen tavoite on vuoteen 2020 mennessä nostaa suo- malaiset maailman osaavimmaksi kansaksi. Hallituksen tarkoitus on myös vahvistaa kaikilla koulutusasteilla koulutuksen yhteyksiä työelämään. Lisäksi tutkintorakenteita tulisi uudistaa yhdessä työelämän kanssa jotta ne vastaisivat tulevaisuudessa parem- min työelämän vaatimuksia. Oppiminen ei pääty hankittuun tutkintoon vaan jatkuu läpi elämän.

Tulevaisuudessa työn tekemisen tavat ja osaamistarpeet muuttuvat. Myös työn luonne muuttuu. Elinkeinoelämä Keskusliiton Oivallus-hankkeessa on kolmen vuoden ajan tutkittu millaisia tulevaisuuden osaamisia elinkeinoelämässä tarvitaan ja miten niitä kehitetään. (EK: Oivallus loppuraportti 2011, 4.) Hankkeen loppuraportissa on työn luonteen määrittelyyn käytetty määrittelyjä, joista toinen liittyy työn menetelmiin ja toi- nen työn tuotoksiin. Osa töistä ja menetelmistä on ennakoon määriteltä eli osittain tai kokonaan vakioituja. On myös töitä joissa tavoite on määriteltä mutta menetelmät eli työtapa voivat olla avoimia. Joissakin töissä tavoitteet ja menetelmät ovat avoimia ja lopputulos tarkentuu töiden edetessä. Tavoitteena on uuden luominen ja uudistuminen. Tämä edellyttää muutoksia työn tekemiseen. Yritysten kannattaa panostaa innovaa- tiovetoiseen kilpailuun, sillä menestyminen hintakilpailussa on entistä vaikeampaa. (EK: Oivallus loppuraportti 2011, 8-11.)

Oivalluksen loppuraportissa tulee esiin monia korostuvia osaamisia. Verkosto-osaaminen on tiedon liikkumista. Kansainvälistyminen on edelleen luonnollinen jatku-
mo monelle yritystoiminnalle. Liiketoimintaosaaminen on noussut keskeiseksi osaamis-
tarpeeksi ja sen avulla hyvät ideat viedään käytäntöön. Suomen vahvuus on ollut tek-
nologiaosaaminen ja siihen on edelleen panostettava voimakkaasti. Ympäristöliiketo-
iminta, ymmärrys oman liiketoiminnan suhteesta luontoon on hyödyksi jokaisella alalla.
Prototyypit, erilaiset kokeilut ja testaukset taas kuuluvat design-ajatteluun ja palve-
luosaaminen, johon sisältyy asiakaslähtöisyys- ja ymmärrys on tulevaisuudessa suunta
kaikilla aloilla. (EK: Oivallus loppuraportti 2011,12- 13.)

Usein tulevaisuuden osaamisia katsotaan vain yksilön näkökulmasta vaikka kenenkään
ei tarvitse osata kaikkea yksin. Sydänmaanlakka (2001,156) kertoo, että esimiesten
näkemykset ovat perusteena tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiselle ja niiden
taustalla ovat asiakkuus- ja liiketoimintastrategiat. Tulevaisuudessa erilaisia osaamis-
kokonaisuuksia kerätään verkostojen avulla (EK Oivallus loppuraportti 2011, 13). Ver-
kostomainen toimintatapa tuo mukanaan kustannustehokkuutta, tuotantoprosessin jous-
tavuutta ja nopeaa reagointikykyä. Ihmisten osaaminen ja tietämys on tällaiselle orga-
nisaatiolle suureksi hyödyksi. Verkostomainen toimintatapa asettaa suuria haasteita
kommunikaatiotaidoille. Yhteisölliset kyvyt ja sosiaaliset taidot nousevat yhä suurem-
paan arvoon ja jotta niistä saadaan toimivat työvälineet, niitä tulee pitkäjänteisesti ke-
hittää. (Aaltonen & Wilenius 2002,27; EK: Oivallus loppuraportti 2001, 36).

Projektityöskentely vaihtuvissa kokoonpanoissa tulee edelleen lisääntymään ja ohjeet
ja tavoitteet muuttuvat tarkoista abstraktimpaan suuntaan. Mutta ennen kuin soveltami-
nen on mahdollista, tulee perusteet ja teoriat osata vahvasti. (Aaltonen & Wilenius
2002, 28; EK: Oivallus loppuraportti 2011,8.)

Tulevaisuudessa tiedon päähän pönttääminen ja ulkoa opettelu ei ole tarkoituksen mu-
kaista, vaan tietoa tulee pystyä soveltamaan ja jalostamaan. Muilta oppiminen ja teke-
minen ryhmässä yleistyvät. Yhdessä pystytään ratkaisemaan vaikeampia tehtäviä. Oi-
valluksen mukaan niin sanotut pehmeät arvot, taidot, tulevat nousemaan tulevaisuu-
dessa tärkeään asemaan. Taitoja ovat muun muassa kokeileminen, luovuus ja toisilta
oppiminen. Kovat arvot, kuten tieto ovat myös keskeisessä asemassa ja tiedon hyö-
dyntäminen ja jalostaminen on hyödyllinen kyky. Tosiasioiden lisäksi tarvitaan näke-
myksiä, intuitiota ja tulkintaa. Tulevaisuuden työelämässä moniselitteisyyden suvait-

seminen on perusedellytys pärjäämiselle. Moniselitteisyyden rinnalla kulkee argumentointi, sillä kyky tarkastella asioita monesta näkökulmasta vaatii kykyä perustella kantansa muille. (EK: Oivallus loppuraportti 2011 16- 17.)

Monesti asenne ratkaisee ja kun työtä tullaan ohjaamaan avarilla raameilla, tarvitaan uskoa omaan osaamiseen ja pystymiseen. Jotta ihminen uskoo omaan pystymiseensä, tarvitaan sellaista oppimiskulttuuria, joka kannustaa kokeilemaan ja myös erehtymään. Pystyvyyttä voidaan tukea koulutuksella. Luovuus sallii erilaisten toimintatapojen ja menetelmien kokeilemisen. Kun jo koulussa kokeillaan erilaisia opetus- ja oppimismenetelmiä, siirtyy tapa myös työelämään. Luova oppiminen korostaa mielikuvituksen käyttöä ja antaa mahdollisuuden ajatella ennakkoluulottomasti ja löytää vaihtoehtoisia ratkaisutapoja. Työt ovat usein ongelmiin tarttumista ja niiden ratkaisua joten tällaiseen oppimiseen kannustava koulutus olisi suotavaa. Vaikka itse ongelmaa ei saataisi ratkaistua, useimmiten jo sen käsittelyn yhteydessä tapahtuu oppimista. (EK: Oivallus loppuraportti 2011, 14 -23.)

Monikulttuurisuus tulee lisääntymään ja se tuo mukanaan uusia näkökantoja, uutta osaamista ja uusia työtapoja. Eri työvaiheissa on hyvä käyttää erilaisia työmenetelmiä ja eri työtiloja ja edistyksellisimmissä työpaikoissa näiden merkitys oppimisen ja yhteistyön kannalta on jo ymmärretty. Jo nyt teknologialla on suuri merkitys oppimisessa ja työskentelyssä. Erilaiset virtuaaliset työskentely- ja oppimisympäristöt ovat käytössä ja verkot sekä sosiaaliset mediat ovat osa tulevaisuuden töihin valmentavaa koulutusta. (EK: Oivallus loppuraportti 2011, 23 -27.)

Ilman motivaatiota on hankala oppia, eikä oppiminen muutenkaan ole aina helppoa ja mukavaa. Siitä syystä oppimisen arvioinnin tulee olla motivaatiota kasvattavaa. Työelämässä pitäisi arvioida kykyä soveltaa ja jalostaa tietoa. Tässä auttavat projektit ja näyttökokeet. Tulevaisuuden organisaatiot mittaavat suorituskyykyään eri tavoin kuin nykyään, koska aineetonta varallisuutta eli intellektuellista pääomaa eivät rahalliset mittarit rekisteröi. (EK: Oivallus loppuraportti 2011, 30- 31; Aaltonen & Wilenius 2002, 51.)

6 Osaamisen kehittäminen työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisuyksikössä

6.1 Esimiesten haastattelut

Ennen koulutussuunnitelman varsinaista suunnitteluprosessia tarkoitus oli haastatella ryhmämme esimiehiä jotta saataisiin syvempää tietoa siitä, miten he näkevät ryhmän koulutusprosessin kehittämisen. Pro Gradu –tutkielmassa Henkilöstökoulutus osaamisen kehittämisen välineenä (Koponen 2002,45) oli käytetty haastattelua selvitetessä esimiesten näkemyksiä alaistensa osaamisesta. Kävin syyskuussa 2012 kertomassa esimiespalaverissa opintoihini liittyvästä kehittämistyöstä ja sen toteutuksesta. Tässä yhteydessä pyysin myös lupaa haastatella heitä kehittämistyöhöni liittyen. Esimiesten haastattelut sovittiin suoritettavaksi niin sanottuna lomakehaastatteluna. Tähän päädyttiin jotta he itse voivat oman aikansa puitteissa vastata lomakkeen kysymyksiin.

Tk-ryhmässä oli kuusi palvelupäällikköä, joista jokainen vastasi lomakkeen kysymyksiin. Kysymyksiä haastattelulomakkeessa oli 12 kappaletta. (Ks. liite 2). Kaikki esimiehet olivat tyytyväisiä oman tiiminsä tämän hetkiseen yleiseen osaamistasoon. Vastaukset vaihtelivat asteikolla kolmesta neljään.

Erityisesti tiimien jäseniltä vaadittiin tk- etuuden syvällistä tuntemusta ja kokonaisvaltaista käsittämistä sekä käytössä olevien erilaisten järjestelmien käytön osaamista. Maksuvaatimus- asioiden ja tulopäätösten antaminen kuuluvat myös tehtäviin. Yksi esimiehistä katsoi, että etuuskoulutus on toimistosuhteille yleisesti ottaen tarpeellonta, mutta heidän tulisi kuitenkin ymmärtää miten tk- prosessi toimii. Kaikki olivat sitä mieltä, että myös perustiedot Kelan muista etuuksista ovat tarpeen.

Osaamispuutteista esiin nousivat puutteet teknisessä osaamisessa, asiakkaan kokonaiskuvan hallinnassa sekä eri etuuksien keskinäisiin suhteisiin ja niiden sisältöjen osaamiseen liittyvissä asioissa. Esimerkkinä voisi mainita kuntoutusrahan, sairauspäivärahan ja työkyvyttömyyseläkkeen väliset suhteet. Yksi esimiehistä perusteli osaamisvajetta joissakin tapauksissa sillä, että tiimissä oli kokemattomia ratkaisijoita. Siksi perehdytyksellä on suuri merkitys. Erityisesti jatkohakemusten ratkaisujen oikeellisuus on tärkeää, koska myönnetystä etuudesta annetaan maksupäätös tk- ryhmässä toisin kuin ensimmäisissä hakemuksissa.

Esimiehistä neljä seurasi oman tiiminsä jäsenten osaamista tarkkailemalla toimihenkilöiden henkilökohtaisia työjonoja ja ratkaisumäärätilastoja. Kaikki kävivät ratkaisutyöstä

toimihenkilöiden kanssa kehityskeskusteluiden lisäksi myös kahdenkeskisiä keskusteluja. Samoin jokainen kävi tiimi- ja ratkaisijapalavereissa yhdessä läpi muun muassa hankalasti ratkaistavia tapauksia. Kolme esimiehistä koki myös asiakkailta, toimistoilta, perehdyttäjiltä ja kokeneemmilta ratkaisijoilta saadun palautteen arvokkaaksi avuksi osaamisen kehittämisessä.

Kukaan ei kokenut Tk- ryhmän nykyistä koulutussuunnitelmaa toimivaksi eikä tehokkaaksi. Suurin ongelma oli, ettei koko koulutussuunnitelmaa varsinaisesti edes ollut. Kunnollista tilastointia koulutuksista ja niihin osallistuneista toimihenkilöistä ei ole pidetty. Kaikille suunnattuja etuuskoulutuksia ei ole ollut säännöllisesti eikä tarpeeksi usein ja jos niitä on ollut, palautetta ei ole kerätty eikä seuranta toteutettu. Koulutusta on lähinnä järjestetty tilanteen ja tarpeen mukaan, ei järjestelmällisen koulutussuunnitelman mukaan.

Esimiehet toivoivat että tuleva koulutussuunnitelma sisältäisi hyvän perehdytysohjelman ja takaisi riittävät valmiudet etuusratkaisutyöstä suoriutumiseen sekä seuraisi tarkoin koulutuksen tarvetta tapahtuvissa muutoksissa. Sen tulisi lisäksi olla ”itseksensä” toimiva, tarkoittaen että koulutus olisi säännöllistä ja kaikki tietäisivät mitä koulutusta on milloinkin tulossa. Kaikki ratkaisutyössä tarvittava ja vaadittava koulutus olisi kirjattuna suunnitelmaan. Yksi esimiehistä kaipasi myös jonkinlaista koulutusasioihin liittyvää palautekanavaa, esimerkiksi vuosittain suoritettavaa kyselyä. Näin henkilöstön koulutustarpeet nousisivat ehkä nykyistä paremmin esiin ja tarpeiden keskinäisiä suuruusluokkia olisi helpompi arvioida.

Jokaisen mielestä koulutuksen tavoitteena on turvata sujuva ratkaisutyö tk- eläkeasioissa. Teoria tulee jalostaa käytäntöön eivätkä koulutukset saisi jäädä ”ylätasolle” vaan niitä pitäisi pystyä hyödyntämään omassa työssään. Tarkoitus on pyrkiä siihen, että kaikilla samaa työtä tekevillä olisi samat tiedot ja käytännöt.

Kelan arvojen, strategian ja vision pitäisi toteutua suhteessa asiakkaaseen ja niiden pitäisi näkyä myös työnantajan ja työntekijän välisissä suhteissa sekä työntekijöiden välisissä suhteissa työyhteisössä. Jos Kelasta halutaan huipputyöpaikka, joka arvostaa työntekijöitään ja jossa viihdytään, on työntekijöiden osaaminen ja siitä huolehtiminen yksi keskeisimmistä asioista. Samoin jos halutaan Kelan tarjoavan julkisen sektorin parasta palvelua, on henkilöstön osaaminen tässäkin asiassa olennaista. Vankka

osaaminen omasta etuudesta kytkeytyy hyvin ajatukseen asiakasläheisestä maan parasta julkista palvelua tarjoavasta Kelasta.

Tulevaisuuden osaamisista esiin nousi riittävä asia- ja työvälineosaaminen sekä syvempi etuusosaaminen. Yhden esimiehen kanta oli, että hakemuksia tulisi osata käsitellä kokonaisvaltaisesti niin, ettei sillä, käsitteleekö ensimmäistä hakemusta vai jatko-hakemusta, olisi merkitystä. Jokaisen mielestä tulevaisuudessa on myös entistä tärkeämpää kartoittaa ja ymmärtää asiakkaan kokonaistilanne. Myös monipuolisempaa osaamista tekemistämme sivutuote-etuuksista kuten takuueläkkeistä ja eläkkeensaajan asumistuesta toivottiin.

Tk- ryhmän tärkeimmiksi tavoitteiksi seuraavien vuosien aikana nousi ratkaisutyön hoitaminen laadukkaasti riittävillä resursseilla. Resurssien ja osaamisen tulisi olla sillä tasolla, että selviämme yhä kasvavista hakemusmääristä. Myös osaamisen siirtäminen kokeneilta ratkaisijoilta nuoremmille olisi tärkeää.

Kaikkien kuuden mielestä toimintaympäristön suurin muutos on tk- ryhmän tuleva yksiköittäminen. Tämä aiheuttaa luonnollisesti muutoksia myös työskentelykulttuurissa. Yksiköittämisen myötä tulee mahdollisesti uusia tehtäviä, kuten maksupäätösten antaminen ensimmäisissä hakemuksissa. On pidettävä huolta siitä, että työilmapiiri ei huonone tulevilla muutoksilla.

Kahden esimiehen kantana oli, että perehdyttäminen on luisunut hyvästä perusmappimateriaalista erillisiin itse tulostettaviin ohjeisiin, mitä pidettiin huonona kehityssuuntana. Myös työohjeet ovat levällään pitkin sähköposteja ja esimiespalaverin pöytäkirjoja ja näiden niputtamista yhteen paikkaan toivottiin.

6.2 Toimihenkilökysely 2012

Työntekijäkyselyyn päädyttiin siitä syystä, että tk- ryhmässä ei ole varsinaisia osaamisvajeita joita selvittää. Osaamistasot saavutetaan melko hyvin, koska toimille on määritetty niin sanotut perustasot, eikä huippuosaamista tarvita. Esimiehet halusivat myös kuulla toimihenkilöiden mielipiteitä ja toiveita tuleviin koulutuksiin ja niiden sisältöihin. Myös Koponen (2002,44) käytti työssään kyselyä selvittäessään työntekijöiden koulutustarpeita ja näkemyksiä tarjolla olevista koulutuksista.

Laadin lomakkeen, jonka lähetin kommentoitavaksi esimiehelleni. Lomakkeessa oli 20 kysymystä, joista 16 oli monivalintaisia ja avoimia kolme kappaletta. (Ks. liite 3). Kyselylomake testattiin pienellä joukolla ennen käyttöön ottoa.

Kysely suoritettiin joulukuussa 2012. Lähetin sen sähköpostitse kaikille tk- ryhmän paikalla oleville 62 toimihenkilölle. Kyselyä ei lähetetty niille toimihenkilöille, jotka olivat sillä hetkellä poissa esimerkiksi äitiysloman tai opintovapaan vuoksi. Vastausaikaa kyselyyn oli viisi päivää. Vastauksia sain 36 kappaletta vastausprosentin ollessa 58.

Puolet vastaajista arvioi osaamisensa tason kiitettäväksi. Toiseksi eniten vastaajista piti osaamistaan hyvänä. (Ks. liite 6, kohta 4.) Suurin osa vastanneista eli 64 % oli tyytyväisiä tämänhetkiseen osaamistasoonsa (Ks. liite 6, kohta 5). "Vaikea sanoa" ja "melko hyvin" olivat eniten valitut vastaukset kysymykseen kattavatko tarjolla olevat koulutusmahdollisuudet työnkuvan vaatimat osa-alueet (Ks. liite 6, kohta 8). Suurin syy koulutukseen osallistumiseen oli halu kehittää ammattitaitoa, toisena se, että työ edellyttää koulutusta (Ks. liite 6, kohta 9).

Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi mielestään tärkeintä vaihtoehtoa aiheita joista koulutusta tarvitaan lisää. Viisi eniten ääniä saanutta olivat työkykyyn vaikuttavat sairaudet (lääkäriluennot), kuntoutusasiat, ETA/KVH-asiat, takaisinerinnät ja regressit sekä etuusratkaisutyö (esim. jatkojen ratkaiseminen). (Ks. liite 6 ja kohta 10.)

Mielekkäimpänä koulutustapana pidettiin lähiopetusta ja luentoa. Kukaan ei halunnut opiskella itse ja verkkokoulua kannatti kolme prosenttia vastaajista. (ks. liite 6, kohta 11.) Koulutusta tulisi olla tarjolla mieluiten puolivuositain tai kuukausittain ja 1-2 tuntia kerrallaan. 53 % vastaajista koki voivansa soveltaa usein saamaansa koulutusta tekevässään työssä. (Ks. liitteen 6 kohtia 12,13 ja 17.)

Tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta esiin nousi tarve kokonaisvaltaisemmalle, laajemmalle ja syvemmälle etuusosaamiselle. Erityisen tärkeää on saada koulutusta tk-etuuteen vaikuttavista muista etuuksista kuten sairaspäivärahoista, työttömyysturvasta, kansainvälisyysasioista ja kuntoutuksesta. Nämä antavat välineet asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamiseen ja ymmärtämiseen. Maksupäätösten antaminen ja tulevat lakimuutokset vaikuttavat omalta osaltaan tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. (Ks. liite 6, kohta 19.)

Myös ”vanhoja” asioita olisi hyvä kerrata sopivin väliajoin. Vastaajien mielestä kouluksista jäivät usein puuttumaan käytännön esimerkit ja harjoitukset. Myös uusille toimihenkilöille toivottiin enemmän koulutusta. Vastaajat toivoivat ratkaisutyön tarpeesta nousevaa, tk- ryhmän omaa koulutusta. (Ks. liite 6 kohtia 18 ja 20.)

6.3 Aivoriihityöskentelyä ja benchmarking- käynti Kelan Ulkomaan yksikössä

Aivoriiheen kokosin viiden toimihenkilön ryhmän. Itseni lisäksi ryhmässä oli mukana esimies, suunnittelija, vakuutussihteeri muutoksenhaun puolelta sekä ratkaisuryhmästä vakuutussihteeri joka toimii myös perehdyttäjänä. Ideana oli saada ryhmään osallistujia, jotka voisivat tuoda esiin asioita tekemänsä työn näkökulmasta. Kokoonnuimme kaiken kaikkiaan kolme kertaa kahden kuukauden aikana. Ensimmäinen kokoontuminen oli tammikuussa 2013. Sen tarkoituksena oli tutustua aiheeseen tarkemmin, käydä yhdessä läpi suorittamani toimihenkilökyselyn tuloksia ja katsoa, mitä ajatuksia ne herättävät.

Keskusteluissa tuli ilmi, että perehdytys ei olekaan niin hyvällä tasolla kuin alun perin oli ajateltu. Se oli perehdyttäjänä toimivan vakuutussihteerin mukaan luisunut kuin huomaamatta huonompaan suuntaan. Iso ongelma oli, ettei selkeitä perehdytysohjeita enää ollut, kuten esimerkiksi kunnollista aikataulua ja perehdytysuunnitelmaa. Tulimme siihen tulokseen, että otamme kehittämistyöhön mukaan myös perehdytyksen ja liitämme sen samaan koulutuksen kanssa. Tällä tavoin perehdytyksestä ja koulutuksesta tulee yksi yhtenäinen kokonaisuus jota on helpompi kehittää ja jotka täydentävät tulevaisuudessa toisiaan.

Benchmarking- käynti Kelan ulkomaanyksikköön oli sovittu viikolle 4. Kävimme ryhmässä läpi kysymyksiä joita halusimme yksikön edustajille esittää. Koska työtilanne oli tiukka, ei koko ryhmä valitettavasti voinut tulla mukaan. Mietimme mitkä ovat niitä asioita joista haluamme heiltä tietoa. Seuraava kokous oli tarkoitus pitää benchmarking-käynnin jälkeen.

Vierailtuani Ulkomaan yksikössä, tein yhteenvedon saamistani tiedoista. Lähetin sen ja muun saamani materiaalin koulutussuunnitteluryhmälle etukäteen tutustuttavaksi ennen seuraavaa tapaamista. Kävimme materiaalia ja saatuja tietoja läpi ja poimimme niistä ne asiat, joita halusimme omassa koulutussuunnittelussamme käyttää.

Marraskuussa 2012 pohdin sopivaa kohdetta benchmarking- käynnille. Ehdotus Kelan ulkomaan yksiköstä vertailukohteena tuli eräältä ryhmämme palvelupäälliköistä. Hänen tiiminsä käsitteli ulkomailla asuvien tk- eläkehakemuksia ja tätä kautta yksikkö oli tullut hänelle tutuksi. Tutustuin heidän toiminnan kuvaukseensa saadakseni hyvän kuvan heidän koulutusprosesseistaan. Kaikesta kävi ilmi, että ulkomaan yksikössä tämä prosessi oli järjestelmällisempi ja hallitumpi kuin meillä. Vertailukohteeksi ja esikuvaksi yksikkö oli hyvä valinta.

Otin yhteyttä ulkomaan yksikön johtajaan, kerroin tekeillä olevasta kehittämistyöstäni ja tiedustelin olisiko benchmarking- käynti mahdollinen. Sovimme käynnin tammikuulle viikolle 4. He pyysivät laatimaan listan minua kiinnostavista asioista ja lähettämään sen heille ennen vierailua jotta he voivat valmistautua paremmin.

Keskustelemassa ja kysymyksiini vastaamassa olivat ulkomaan yksikön johtaja ja vakuutuspäällikkö. Kävimme läpi heidän yksikkönsä koulutustoimintaa ja sen toteuttamista käytännössä. Saimme heiltä myös lisämateriaalia koulutussuunnitelmien ja – materiaalien muodossa.

Heidän yksikössään oli koulutusryhmä, joka koostui ydinryhmästä ja koulutuspankista. Ydinryhmään kuuluivat vakuutuspäällikkö ja etuusvastaavat. Ryhmä oli vastuussa koulutusmateriaalien suunnittelusta sekä koulutussuunnitelmista. Koulutuspankissa oli eri alueiden osaajia, joita pyydetään tarvittaessa kouluttamaan. Yksikössä oli myös koulutussuunnittelija. Koulutussuunnitelmat tehtiin puoleksi vuodeksi kerrallaan. Vuosi koettiin tätä tarkoitusta varten liian pitkäksi ajaksi, koska tilanteet muuttuvat.

Ydinryhmä valitsi koulutuksiin osallistujat työntekijöiden koulutustarpeiden perusteella. Koulutustarpeet priorisoitiin käymällä läpi koulutusmatriisia. Koulutus ja perehdytys kohdentuivat uusille tai toimenkuvaansa laajentaville ja toistuviin tilanteisiin oli säännöllinen koulutus. Kerran kuussa kaikille suunnatuissa etuuspalaverissa kerrattiin asioita. Tavoitteena oli osaava henkilöstö ja pyrkimys siihen, että kaikki ovat ajan tasalla esimerkiksi laissa tapahtuneissa muutoksissa. Koulutuksista kerättiin myös palautteet. Koulutusmuodoista käytössä ovat vierihoito, luennot, etuuspalaverit ja työpajat.

6.4 Perehdytysuunnitelma ja työkyvyttömyyseläkeryhmän yksiköittäminen

Päätimme aloittaa laittamalla perehdytysohjeet - ja suunnitelmat uusiksi. Apuna käytimme perehdytys suunnitelman vanhaa runkoa jota oli helppo lähteä kehittämään eteenpäin. Tarkoitus oli niin sanotusti saada lihaa luiden päälle.

Laadimme suunnitelman alkamaan siitä hetkestä lähtien, kun uusi toimihenkilö aloittaa tk- ryhmässä työskentelyn. Kun toimihenkilö on tehnyt tk- ratkaisuja noin puoli vuotta, pidetään hänelle eräänlainen ”tentti”, jonka tarkoitus on selvittää miten henkilö on omaksunut uudet asiat ja miten perehdytys on onnistunut.

Koko suunnitelma jaoteltiin entistä selkeämmin omiin osioihinsa. Suurin muutos edelliseen suunnitelmaan oli se, että jokaiselle osiolle merkittiin vastuuhenkilö. Kyseessä saattoi olla perehdyttäjä, esimies tai suunnittelija. Näin roolijako on kaikille selvä, eikä perehdytykseen tule päällekkäisyyksiä tai muita epäselvyyksiä. Perehdytys suunnitelma on myös sovellettavissa sen mukaan, tuleeko henkilö töihin Kelaan ulkopuolelta vai sisäisen haun kautta.

Ennen lopullisen version käyttöönottoa, kysyimme perehdyttäjien mielipiteitä ja kommentteja suunnitelmasta. Uusittu perehdytys suunnitelma otettiin käyttöön helmikuussa 2013. Perehdyttäjiltä saatujen kommenttien mukaan suunnitelma on toiminut hyvin.

Työkyvyttömyyseläkeryhmä toimi Kelan keskushallinnossa terveysosaston alaisena vielä vuoden 2013 loppuun saakka. 1.1.2014 lukien tk- ryhmästä tuli työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus, joka sijaitsee Etelä-Suomen vakuutuspiirin alueella ja on vakuutuspiiriin rinnastettava paikallishallinnon yksikkö. Näin ratkaisutyö siirtyi terveysosastolta kentälle. Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus tekee edelleenkin päätökset asiakkaille kaikista työkyvyttömyyseläkkeeseen liittyvistä asioista.

Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskuksen toiminnan suunnitteleminen aloitettiin syksyllä 2013 muodostamalla työryhmä, jonka yhtenä alatyöryhmänä oli henkilöstö ja osaaminen. Minut pyydettiin tähän ryhmään kehittämistyöni vuoksi, koska sitä tehdessäni olin luonnollisesti perehtynyt koulutusasioihin. Aiemmin tekemästäni koulutuskyselystä oli hyötyä, sillä se tarkoitti, ettei kaikkea selvitystyötä koulutusasioita koskien tarvinnut aloittaa täysin tyhjästä. Tämä oli eduksi koska yksikön toiminnan suunnittelu aikataulu oli tiukka. Tekemääni koulutuskyselyä ja sen tuloksia käytiin läpi ryhmässä. Tapaamisten aikana tarkentui se, mihin suuntaan tulevan yksikön koulutusta lähdetään

viemään ja miten. Tk- ratkaisukeskuksen koulutus- ja osaamistarpeet määriteltiin sen jälkeen kun uudet tiimijaot oli tehty. Ratkaisutiimien määrä muuttui neljästä kolmeen ja tukitiimi lakkautettiin kokonaan. Toiminnan alkuvaiheessa on tarkoitus keskittyä ensin niiden toimihenkilöiden perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen, joiden työkuva muuttuu 1.1.2014 lukien.

Yksiköittäminen muutti ja tulee edelleen jossain määrin muuttamaan toimintatapojamme. Nykyisessä yksikössä on otettu käyttöön kaksi etuusvastaavan roolia. He aloittivat työnsä helmikuun 2014 alusta. Etuusvastaava huolehtii yksikön ratkaisutyön tarvitsemasta etuuden asiantuntijatuesta. Heidän tehtäviinsä kuuluvat tämän lisäksi myös koulutus sekä koulutusmateriaalien ja ohjeiden teko. Lisäksi yksi yksikkömme esimiehistä toimii koulutusvastaavana. Myös työhyvinvointi- ryhmässä on oma koulutusvastaavansa, joka toimii henkilöstön äänitorvena koulutussasioissa.

6.5 Koulutussuunnitelman laatiminen

Kokoonnuimme helmikuussa 2014 etuusvastaavien ja koulutusvastaavan kanssa miettimään yksikkömme koulutustilannetta - ja suunnitelmaa. Kävimme läpi muun muassa koulutustarpeita. Koulutusvastaava teki yksikössä koulutustarvekartoituksen tammi-kuussa 2014. Jokaisen tiimin jäsenen kohdalla käytiin läpi käydyt koulutukset ja osaamishistoria. Koulutus, jota henkilö ei ole käynyt on merkitty punaisella ja käydyt koulutukset on merkitty vihreällä. Kokouksen aikana tarkentui se, mitä koulutusta on tarpeen pitää tänä vuonna ja kenelle koulutukset kohdennetaan.

Päätimme myös tehdä vuonna 2012 tehdyn koulutussuunnittelukyselyn uudelleen, koska edellisestä oli jo kulunut aikaa. Koulutuspalautteiden kerääminen koettiin hyväksi ja sitä päätettiin jatkaa edelleen. Muokkasin palautelomaketta etuusvastaavien toiveiden mukaiseksi lisäämällä siihen osiot kouluttajan ja materiaalien arviointia varten sekä avoimen kysymyksen siitä, miten vastaaja kokee että kyseisen koulutuksen hyödynnettävyyden omassa työssään.

Kaikki halukkaat eivät välttämättä pääse aina ulkopuolisiin koulutuksiin. Ehdotin, että toimihenkilö kirjoittaa käymästään koulutuksesta raportin joka on kaikkien luettavissa. Näin kyseisen koulutuksen edut ja tiedot saadaan muidenkin käyttöön. Lisäksi ehdotin, että raporttia varten tehdään valmis pohja, jotta sen muoto ja esitystapa olisi yhtenä-

nen. Sovittiin että etuusvastaavat suunnittelevat raporttipohjan. Raportit on tarkoitus tallentaa levykkeelle.

Koko keskuksen koulutussuunnitelma laaditaan puoleksi vuodeksi kerrallaan. (Ks. liite 4). Kuten liitteestä näkee, suunnitelmaan kirjataan koulutukset, milloin on ne alustavasti ajateltu toteuttaa sekä niiden varsinainen toteutumispäivä. Suunnitelmaan voi tarvittaessa lisätä uusia koulutuksia, mikäli niitä vuoden kuluessa halutaan pitää. Suunnitelmasta voidaan vuoden lopuksi laskea kuukausittain ja koko vuonna yhteensä toteutettujen koulutusten määrän. Koulutusvastaava ylläpitää suunnitelmaa.

Koulutukset on ensisijaisesti suunnattu niille toimihenkilöille, joilla koulutukseen on suurin tarve. Esimies näkee oman tiimensä osaamiskartoituksesta milloin henkilö on käynyt missäkin koulutuksessa. Tietyt koulutukset pidetään aina kun uusia toimihenkilöitä on rekrytoitu. Jos koulutustilaan mahtuu, mukaan voivat tulla myös ne toimihenkilöt jotka haluavat kertauskoulutusta. Muuten näitä koulutuksia pidetään joko vuosittain tai kahden vuoden välein. Lääkäri-luentoja pyritään pitämään kerran tai kaksi vuodessa. Yhtenä vuotena voi esimerkiksi olla keväällä sisätautilääkärin pitämä luento sydänsairauksista ja syksyllä neurologin luento epilepsiasta.

Tiedotusta koulutuksista on parannettu. Koulutusvastaava lähettää koulutustiedotteen ryhmäsähköpostina. Tiedotteeseen on kerätty kaikki lähiaikoina toteutettavat koulutukset, niiden päivämäärät, kouluttajat ja se, kenelle ne pääasiassa on suunnattu sekä miten niihin ilmoitaudutaan. Kelan intranettiin on Y-levykkeelle muodostettu ratkaisukeskuksen koulutuskansio. Sinne tallennetaan omalle kansiolleen koulutustiedotteet ja omalle kansiolleen koulutusmateriaalit.

Vuoden 2013 tammikuun ja toukokuun välisen ajan ryhmässämme oli koulutuskielto. Tämä johtui siitä, että sen hetkinen työtilanne oli kireä ja hakemusten käsittely oli ruuhkautunut. Osastopäällikkö oli sitä mieltä että tässä tilanteessa oli keskityttävä pelkästään työntekoon jotta tilanne saataisiin purettua ja kaikki muu ylimääräinen toiminta oli siirrettävä syrjään.

Kehittämisprosessin aikana tapahtuneista koulutuksista kerättiin palautekyselyt. Palautteet antavat suuntaa siitä, ovatko toimihenkilöt kokeneet koulutukset hyödyllisiksi, ovatko ne kohdennettu oikein ja miten he voivat hyödyntää niitä omassa työssään. Vuonna 2013 toteutettiin koulutuskiellosta huolimatta muutama koulutus, joita vuoden 2012

kyselyssä toimihenkilöt olivat toivoneet. Koulutuksista kerätty palautteet olivat hyvinkin positiivisia. Kehittämisehdotuksina tulivat muun muassa käytännön esimerkkien lisääminen sekä kuulijoita osallistavampi koulutustapa. Hyväksi koettiin esimerkiksi vanhojen asioiden esittäminen ”uutena”, selkeät ja kattavat materiaalit sekä kuuluvaääniset kouluttajat.

6.6 Toimihenkilökysely 2014

Uusi kysely suoritettiin helmikuussa 2014. Kyselyä muokattiin aikaisemmasta. (Vrt. liitteitä 3 ja 5). Kysymys numero kuusi vuoden 2012 kyselystä jätettiin pois, koska se koettiin turhaksi toistaa. Kysymyksestä numero 10 jätettiin pois vaihtoehdot koulutustaidot, kokous - ja neuvottelutaidot, esiintymistaidot, tulosohejaus, esimieskoulutus ja toimistotyö. Yhdeksi vaihtoehdoksi lisättiin lapsikorotus, koska se tuli käsiteltäväksi uutena etuutena vuonna 2013. Kysely lähetettiin edellisen tapaan sähköpostitse ja vastausaikaa oli jälleen 5 päivää. Tällä kertaa vastauksia saatiin 33 kappaletta. Kysely lähetettiin paikalla oleville 59 toimihenkilölle, joten vastausprosentiksi tuli 55.

Kyselyn tulokset ovat tutkimuksen liitteenä. Vuoden 2014 lomakkeen kysymysnumero ilmoitetaan sulkeissa niissä tapauksissa joissa se on eri kuin vuoden 2012 kyselyssä. Arvioidessaan nykyistä osaamistaan, vuoden 2012 kyselyssä 2,78 % vastaajista arvioi osaamisensa erinomaiseksi, eikä kukaan pitänyt osaamistaan välttävänä, kun taas vuoden 2014 vastauksissa 3,23 % piti osaamistaan välttävänä, eikä kukaan erinomaisena. Lisäksi osaamistaan kiitettävänä pitävien osuus oli laskenut 50 prosentista noin 39 prosenttiin. (Ks. liite 6, kohta 4.) Tämä johtuu osittain luultavasti siitä, että vuoden 2013 aikana Kelaan tuli uusi käsittelyjärjestelmä, jonka käytön opettelu vei aikansa. Muutoksia ohjeisiin tuli nopealla tahdilla, joten voi olla että ihmisten oli vaikea pysyä perässä. Uskon taantumisen olevan kuitenkin väliaikaista.

Molempina vuosina noin 66 % vastaajista oli kuitenkin tyytyväisiä nykyiseen osaamistasoonsa. Puolet uusimman kyselyn vastaajista koki pääsevänsä koulutukseen usein. Nousua edelliseen oli tapahtunut noin 23 %. Kehityssuunta on siis positiivinen. (Ks. liitteen 6 kohtia 5 ja 7.)

Kysyttäessä kattavatko tarjolla olevat koulutusmahdollisuudet työkuvasi vaatimat osa-alueet, huolestuttavan moni valitsi vaihtoehdoksi ”vaikea sanoa”. Vuoden 2012 tulok-

sen ollessa 40 prosenttia, nousua edellisvuoteen oli noin kolme prosenttia. Vastausvaihtoehto ”melko hyvin” oli laskenut kun taas vaihtoehto ”melko huonosti” oli noussut. (Ks. liite 6, kohta 8). Tämä herättää kysymyksiä siitä, onko vika koulutuksen sisällöissä vai halutaanko koulutuksista monipuolisempia? Yhtenä ongelmana on luultavasti käytännön esimerkkien ja itse tehtävien harjoitusten puute.

Edelleenkin koulutukseen haluttiin ammattitaidon kehittämiseksi ja koska oman työn tekeminen työ edellytti koulutusta. Suurta muutosta aiheissa joista koulutusta tarvittaisiin lisää, ei ollut. Edelleen suosituimpia olivat etuusratkaisutyö, kuntoutus, lääkäriluennot, maksuvaatimukset ja takaisinperinnät. Järjestys oli hieman eri kuin vuonna 2012. (Ks. liitteen 6 kohtia 9 ja 10.) Maksuvaade- ja takaisinperintäasiat tulevat melko varmasti olemaan toivottuja tulevaisuudessakin, koska ne koetaan vaikeiksi käytännön työssä.

Ensimmäisessä kyselyssä vastaajat pitivät lähiopetusta mielekkäimpänä koulutustapana, kun taas toisessa kyselyssä luento oli noussut ykköseksi (Ks. liite 6, kohta 11). Tämä on mielestäni erikoinen kehityssuunta, koska vastaajat olivat toivoneet koulutukseen nimenomaan enemmän käytännön esimerkkejä. Yleensä parhaiten opitaankin tekemällä itse. Koulutusta tulisi mieluiten olla tarjolla puolivuositain ja sopiva kesto oli 1-2 tuntia kerrallaan. (Ks. liitteen 6 kohdat 12 ja 13.)

Koulutuksen vaikutus tehokkuuteen ja annettujen ratkaisujen laatuun oli noussut aiemmasta. Vielä on kuitenkin tehtävää siinä, että vastausvaihtoehtona oleva ”melkein aina” saadaan nousemaan ykkösvaihtoehdoksi. (Ks. liitteen 6 kohdat 14 ja 15.)

Vastaajien mielestä tarjolla olevasta koulutuksesta tiedotetaan melko hyvin. Vuoden 2014 kyselyssä ero muihin vastausvaihtoehtoihin ei kuitenkaan ollut kovinkaan suuri ja tulokset olivat huonontuneet vuodesta 2012. (Ks. liitteen 6, kohta 16.) Uskon tilanteen parantuvan, koska kyselyjen toteuttamisen jälkeen koulutusvastaava on ottanut tavaksi lähettää infon tarjolla olevista, lähikuukausina toteutettavista koulutuksista.

Melkein aina ja silloin tällöin koulutusta työssään soveltamaan pystyvien osuus oli noussut, mutta usein soveltavien laskenut. Helpottavaa oli huomata, että vaihtoehdot ”en lainkaan” ja ”harvoin” jäivät molempina vuosina nollaprosenteille. (Ks. liite 6, kohta 17.)

Kahden toteutuneen kyselyn välillä ei vastausten perusteella ollut tapahtunut mitään suurta muutosta. Oli asioita joissa positiivista kehitystä oli selkeästi tapahtunut, mutta joissakin kohdissa oli menty huonompaan suuntaan. Jatkossa tulee miettiä mitä toimenpiteitä tulosten parantamiseen tarvitaan ja pohtia sitä, jatketaanko työntekijäkyselyiden keräämistä vuosittain vai hieman harvemmin.

6.7 Haastatteluiden ja kyselyiden vertailua

Vertailemalla esimiesten haastatteluja ja toimihenkilökyselyiden vastauksia, nähtiin ovatko osapuolet samalla sivulla koulutusasioiden suhteen. Molemmissa nousi esiin samoja pääkohtia.

Toivottiin, että asiakkaan kokonaistilanteen kartoitus ja ymmärrys toteutuisi jatkossa paremmin. Sekä esimiehet että työntekijät kokivat tässä kohdassa olevan selkeitä osaamispuutteita. Tähän toivottiin yhtenä asiana auttavan koulutuksen niin sanotuista sivutuote etuuksista kuten muun muassa sairauspäivärahasta ja kuntoutuksesta, sillä me tarvitsemme monipuolisempaa ja laajempaa osaamista omaan etuuteemme vaikuttavista muista etuuksista ja niiden välisistä suhteista. Jatkopäätösten oikeellisuutta pidettiin erityisen tärkeänä, koska niistä annetaan maksupäätökset suoraan asiakkaalle. Lisäksi molemmat osapuolet toivoivat selkeitä, kirjallisia ohjeita jotka olisivat samassa paikassa.

Oli mielenkiintoista huomata että molemmat osapuolet olivat kiinnittäneet huomiota samoihin asioihin ja epäkohtiin. Koulutusasioiden kehittäminen on huomattavasti helpompaa, kun osapuolet näkevät asiat yhtenevästi ja ovat motivoituneita kehittämään ja kehittymään.

	2012		2013											2014				
	11	12	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Kyselyn valmistelu																		
I kyselykiertos ja tulosten analysointi																		
Esimiesten haastattelut																		
Aivoriihi																		
Benchmarking																		
Perehdytysuunnitelman laatiminen ja toteutus																		
Koulutuspalautteiden kerääminen																		
Koulutustilastointi																		
Koulutussuunnitelman laatiminen ja toteutus																		
II Kyselykiertos ja tulosten analysointi																		
Tulosten esittely																		

Kuvio 6. Toteutuksen aikataulu.

7 Kehittämishankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tuloksia varten kehitettiin oma mittari, jonka rakentumista avasin omassa kappaleessaan. Tämän tutkimuksen onnistumista arvioidaan seuraavien alla olevien kohtien perusteella:

♦ tavoitteiden määrittäminen

- tietojen keruun laajuus ja syvällisyys
- tutkimusmenetelmien valinta

Ennen tutkimuksen aloittamista kävin läpi Kelan strategioita ja toimintakertomuksia useilta vuosilta. Tutustuin oppivaa organisaatiota sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä koskevaan kirjallisuuteen. Tietoja kerättiin kyselyin ja haastatteluin usealta eri taholta ja näin saatiin kattava näkemys koulutuksen kokonaiskuvasta. Saatujen tietojen perusteella pystyttiin asettamaan saavutettavat tavoitteet koulutuksen kehittämiseksi.

Mielestäni valitut tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tehtyyn kehittämistehtävään. Toimihenkilökyselyillä saatiin arvokasta tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja koulutuskokemuksista sekä voitiin vertailla syksyllä 2012 ja keväällä 2014 toteutettujen kyselyiden tuloksia ja mahdollisesti tapahtuneita muutoksia. Esimieshaastattelut taas puolestaan antoivat arvokasta tietoa heidän näkökannoistaan tk-ryhmän koulutukseen. Lisäksi vertailemalla haastatteluja ja kyselyjä saatiin kokonaiskuvaa siitä, näkevätkö esimiehet

ja toimihenkilöt koulutusasiat yhtenevästi. Aivoriihessä toimihenkilöt pääsivät itse vaikuttamaan koulutusprosessin kehittämiseen. Benchmarking- käynniltä toimme mukamme uusia ideoita ja toimintatapa-ehdotuksia.

◇ kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma

- suunnitteluun osallistujat
- periaatteet joilla suunnitelmaa laadittiin
- mitä asioita otettiin huomioon
- miten sopiva suunnitelma on yrityksen tarpeisiin

Suunnitteluun osallistui toimihenkilöitä eri tiimeistä. Loppuvaiheessa mukana olivat myös koulutusvastaaja ja kaksi etuusvastaavaa. Tulevan koulutussuunnitelman tulisi olla selkeä, ajankohtaisiin koulutustarpeisiin vastaava ja joka takaisi riittävät valmiudet etuustyöstä suoriutumiseen.

Suunnitelmien tuli olla räätälöityjä juuri oman ryhmämme tarpeisiin. Oli myös otettava huomioon kehittämistyön toteuttamisen aikaan saatavilla olevien resurssien vähyys työtilanteen takia sekä tuleva yksiköittäminen. Koska suunnitelmat tehtiin juuri omaa yksikköä silmällä pitäen, ne vastaavat ryhmämme tarpeita.

◇ suunnitelman toteutus

- pitikö aikataulu
- noudatettiinko ennakkosuunnitelmaa
- miten osallistuttiin

Aikataulu venyi alkuperäisestä aikataulusta noin puolella vuodella. Tutkimuksen aikana tapahtui asioita joihin tutkija ei voinut itse vaikuttaa. Suunnitelmaan tuli matkan varrella jonkin verran muutoksia. Lisäksi tutkimuksen alussa, ajalla tammikuu-kesäkuu 2013, tk- ryhmässä oli koulutuskielto. Syynä oli kireä työtilanne ja hakemusten käsittely oli ruuhkautuminen. Osastopäällikkö oli sitä mieltä että tässä tilanteessa oli keskityttävä pelkästään työntekoon ja kaikki muu ylimääräinen toiminta oli siirrettävä syrjään. Toteutimme kyllä muutaman koulutuksen tuona aikana ja niistä kerättiin palautteet. Koulutuskielto aiheutti osaltaan sen, että varsinaista koulutussuunnitelmaa ei kannattanut tehdä, koska sen toteutuminen oli epätodennäköistä. Tulossa oli myös tk- ryhmän

yksiköittäminen mistä johtuen koulutussuunnitelma kannatti tehdä sitten, kun uudet tiimijaot ja työnkuvat olivat selvillä.

Kaikki esimiehet vastasivat haastatteluihin. Toimihenkilökyselyiden vastausprosentit olivat yli 50 prosenttia.

◇ saavutetut tulokset

- mitä saatiin aikaan

Kehitystehtävän tuloksena perehdytysuunnitelmaa parannettiin ja selkeytettiin ja siihen tehtiin selkeät vastuunjaot. Koulutussuunnitelma on käytössä ja se tehdään puoleksi vuodeksi kerrallaan. Koulutuksista pidetään tilastoa ja koulutuspalautteiden kerääminen aloitettiin. Koulutukset on kohdennettu paremmin ja niiden sisällössä on otettu huomioon toimihenkilöiden toiveita ja kehittämisehdotuksia.

Koulutusmateriaalit arkistoidaan omalle levykkeelleen jossa ne ovat kaikkien käytettävissä ja tiedotusta on parannettu. Tähän mennessä kerättyjen koulutuspalautteiden perusteella kehittämistoimet ovat menneet parempaan suuntaan. Palautteet ovat olleet erittäin hyviä ja niitä on annettu ahkerasti.

◇ tuotosten arviointi

- hyödynnettävyys organisaatiolle
- saadut hyödyt

Koulutuksen kehittämistoimenpiteistä oli hyötyä organisaatiolle. Kehittämistyö oli apuna uuden yksikön toiminnan suunnittelussa. Koulutuksen suunnittelu ja kehitys on nykytilanteessa järjestelmällistä ja tarkoituksenmukaista. Sillä on selkeät tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi.

Osaamisen kehittämiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta on vaikea nähdä näin lyhyellä aikavälillä. Muutokselle tulee antaa aikaa. Ennen kuin uudet toimintatavat ja uusi osaaminen muotoutuvat normaaliksi käytännöksi ja luonnolliseksi osaksi työtä, tarvitaan niiden sulattamiseen ja omaksumiseen aikaa.

◇ tavoitteiden saavuttaminen

- ratkesiko tutkimusongelma
- saatiinko tutkimuskysymyksiin vastaukset

Tutkimusongelma saatiin ratkaistua ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuskysymyksiä olivat seuraavanlaiset:

- millaisella koulutuksella ylläpidetään osaamista

Osaamisen ylläpito tapahtuu omaan työhön räätälöidyllä, säännöllisesti tarjotulla, oman työn osa-alueet kattavalla koulutuksella. Koulutus ei saa jäädä liian pintapuoliseksi vaan sitä pitää pystyä soveltamaan omaan työhön. Koulutuksen tulee myös olla mahdollisimman osallistavaa.

- kuinka koulutus kohdennetaan oikein

Esimiesten tulee seurata tiimensä jäsenten koulutustilastoa. Lisäksi koulutusten ja kursien yhteydessä on selkeästi määriteltävä kohderyhmä.

- mitkä ovat koulutuksen tavoitteet

Tavoitteena on turvata sujuva ratkaisutyö tk- eläkeasioissa. Tarkoitus on pyrkiä siihen, että kaikilla samaa työtä tekevillä olisi samat tiedot ja käytännöt.

- mitkä ovat tulevaisuuden osaamiset

Kun tulevaisuuden osaamisia tarkastellaan laajemmassa mittakaavassa, ryhmä- ja tiimityöskentelyn merkitys nousee, osaamiskokonaisuuksia kerätään verkostojen avulla. Tämä vaatii samalla sosiaalisten taitojen kehittämistä. Tiukat raamit ja ohjeet sekä ulkoa oppiminen väistyvät luovien ratkaisujen ja tiedon soveltamisen alta. Toimintaympäristön muutos vaatii uusia taitoja ja tietoja ja valtionhallinnossa mennään enenevässä määrin yrityselämän suuntaan. Yhä enemmän panostetaan asiakaslähtöiseen toimintakulttuuriin ja sen edellyttämään palvelujohtamiseen ja –osaamiseen.

Kun tulevia osaamisia katsotaan organisaation tasolta, Kela uusii kaikki vanhat tietojärjestelmänsä vuoteen 2020 mennessä. Tulevaisuudessa tulemme siis tarvitsemaan uudenlaista osaamista järjestelmien ja työtapojen muuttuessa. Lisäksi Kelan tehtäväksi siirtyy vuoden 2017 alusta perustoimeentulotuen laskenta ja maksatus. Omassa yksikössä tulevaisuuden osaamisista esiin nousi riittävä asia- ja työvälineosaaminen sekä syvempi etuusosaaminen. Asiakkaan kokonaistilanteen kartoittaminen ja ymmärtäminen on entistä tärkeämpää.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja vaativaa. Omat haasteensa työhön ovat tuoneet toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, muuttuvat työtilanteet ja resurssien vähyys. Huolella tehdyt suunnitelmat ovat muuttuneet kesken tutkimuksen, mutta kuten toimintatutkimukseen kuuluukin, suunnitelmia voidaan tarpeen mukaan muuttaa tilanteiden niin vaatiessa.

Alkutilanteessa tk- ryhmällä ei ollut koulutussuunnitelmaa eikä selkeitä vastuunjakoja koskien koulutusasioita. Tilastoja ei pidetty, eikä palautteita kerätty. Kehittämistoimien jälkeen yksikön käytössä on toimiva perehdytys- ja koulutussuunnitelma, mikä oli koko tutkimuksen tarkoitus. Tilastointi on ajan tasalla, palautteita seurataan ja niihin reagoidaan.

Eräänlaisena uhkana ja toisaalta mahdollisuutena oli toimintaympäristön tuleva muuttuminen. Työkyvyttömyyseläkeryhmästä tuli oma erillinen yksikkönsä jolla on omat toimintatapansa. Myös uuden käsittelyjärjestelmän käyttöönotto huolestutti, sillä jonkin aikaa käytössä oli kaksi järjestelmää päällekkäin ja uuden järjestelmän käytön opettelu ei käynyt hetkessä. Vaarana oli töiden ruuhkautuminen ja ihmisten jaksamisen riittäminen. Muutokset tapahtuivat kuitenkin suhteellisen helposti, ehkäpä hieman yllättäenkin.

Kuten osaamiseen liittyvissä teoriaosuuksissa on jo mainittu, osaamisen kehittämisen toimenpiteet eivät välttämättä näy lyhyellä aikavälillä. Tämän tutkimuksen kesto oli noin puolitoista vuotta. Sinä aikana kehittämistoimenpiteitä tehtiin välillä aktiivisemmin ja välillä ne olivat pysähdyksissä. Kyselyjen tuloksia vertailemalla nähtiin pientä positiivista muutosta tapahtuneen. Suurin muutos kaikista oli kuitenkin se, että osaamisen joh-

taminen on yksikössä kokonaan uudella tasolla. Yksikön johdon vaihtuessa toimiin on tartuttu napakalla otteella.

Jatkossa haasteena on pitää tehdyistä parannuksista kiinni ja jatkaa osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulee pitää korkealla tasolla myös alkunnostuksen jälkeen ja integroida se osaksi toimintaa. Vastuu osaamisen johtamisesta on esimiehillä. Nyt heillä on tässä apunaan etuusvastaavat.

Lähivuosina eläkkeelle on jäämässä monia avainhenkilöitä. Olisi ensiarvoisen tärkeää saada kerätyksi se hiljainen tieto, jota heille on vuosien saatossa kertynyt. Paljon arvokasta tietoa on jo menetetty. Mentorointia henkilöstön kehittämisen välineenä on yksikössämme jo aiemmin mietitty ja sen mahdollisuuksia on selvitelty. Tulevaisuus näyttää otetaanko se osaksi toimintaa. Havainnointi työn ja osaamisen kehittämisen välineenä on seuraava askel jota olemme ottamassa. Se auttaa saamaan esiin henkilöstön käyttämiä hyviä työn tekemisen tapoja, joista voidaan jakaa tietoa muillekin. Siitä on myös hyötyä huonojen tapojen pois oppimisessa.

Koulutusasioiden kehittämisen suunnittelu ja toteutus ovat työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskuksessa tällä hetkellä hyvällä mallilla ja suunta on nouseva. Uuden yksikön toimintatavat hakevat vielä monella osa-alueella muotoaan. Haastatteluiden ja kyselyiden perusteella sekä esimiehet että työntekijät ovat motivoituneita ja aktiivisia tekemään töitä muutosten eteen. Tärkeää on myös se, että ainakin suurista suuntaviivoista ollaan samaa mieltä. Niin kuin kiinalaisessa sananlaskussa sanotaan, ”oppiminen on aarre, joka seuraa omistajaansa kaikkialle.”

9 Tutkimuksen luotettavuus

9.1 Valideetti

Tutkimuksessa käytettiin useita aiheeseen sopivia teorioita sekä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa oli myös mukana myös riittävä määrä osallistujia. Mittari, joka tätä tutkimusta tehtäessä käytettiin, on kehitetty juuri osaamisen kehittämisen toimenpiteiden onnistumisen mittaamiseen.

9.2 Reliabiliteetti

Kyselylomakkeista ja haastatteluista saadut tulokset analysoitiin aineistoon sopivalla tavalla. Aineistoa on ollut riittävästi ja analyysi on ollut kattavaa. Jos tutkimus toistettaisiin uudelleen, tulokset olisivat samat.

9.3 Verifiointi

Koko tutkimus on dokumentoitu tarkasti tutkimuksen etenemisestä ja aineiston keruusta aina analysointiin asti. Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen lähtötilannetta ja lopputulosta verrattiin keskenään ja tulosten perusteella muutosta on tapahtunut.

Lähteet

Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Prima. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Oivallus.loppuraportti. http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf. Luettu 27.3.2014.

Heikkinen, L.T. Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Hansaprint Direct Oy. Helsinki.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hätönen, Heljä 2000. Osaava henkilöstö. Nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Vantaa.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Karlöf, Bengt & Lundgren, Kurt & , Edenfeldt Froment, Marie 2001. Benchlearning. Good examples as a lever for development. John Wiley & Sons.

Kelan etuuskien kuukausitilastot. 2012. Kela. päivitetty 24.4.2012. http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/net/071201125129TL/SFile/TT1_1.pdf?OpenElement. Luettu 10.11.2012

Kelan strategia. 2011 -2014. Kela.

Kelan strategia. 2012 -2015. Kela

Kelan strategia 2013-2016. Kela. Päivitetty 15.4.2013. <http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kelan+strategia.pdf/e74f8a0b-afda-4d47-94c8-bd97dc128f49> .Luettu 28.7.2013.

Koponen, Minna 2002. Henkilöstökoulutus osaamisen kehittämisen välineenä. Case: Etelä- Saimaan Sanomalehti Oy. Pro Gradu-tutkielma. Kauppatieteiden osasto. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Marquardt, Michael.J.2002. Building the learning organization. 2.painos. Davies-Black Publishing Inc. Palo Alto.

Niemelä, Heikki & Salminen Kari. Suomalainen sosiaaliturva 2006. 2.painos. Vammalan kirjapaino, Vammala.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2.painos. WSOY. Pro, Helsinki.

Otala Leena-Maija 2002. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. 4. painos. WS Bookwell Oy.Porvoo.

Otala Leena-Maija 2008. Oppimisen etu. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy.Porvoo

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2.painos. Tammer-Paino. Tampere

Senge, Peter, 1994.The Fifth discipline field book. Strategies and tools for building a learning organization. WSOY. Helsinki.

Suojanen, Ulla 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy. Loimaa

Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Toimintakertomus 2011. Kela. Päivitetty 1.2.2012. http://www.kela.fi/documents/10180/12149/kela_toimintakertomus2011_fi.pdf. Luettu 25.7.2013.

Toimintakertomus 2012. Kela. Päivitetty 13.5.2013. http://www.kela.fi/flash/toimintakertomus-2012/Kela_Toimintakertomus.pdf. Luettu 28.8.2013.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. Valtioneuvosto. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.Luettu 29.3.2014

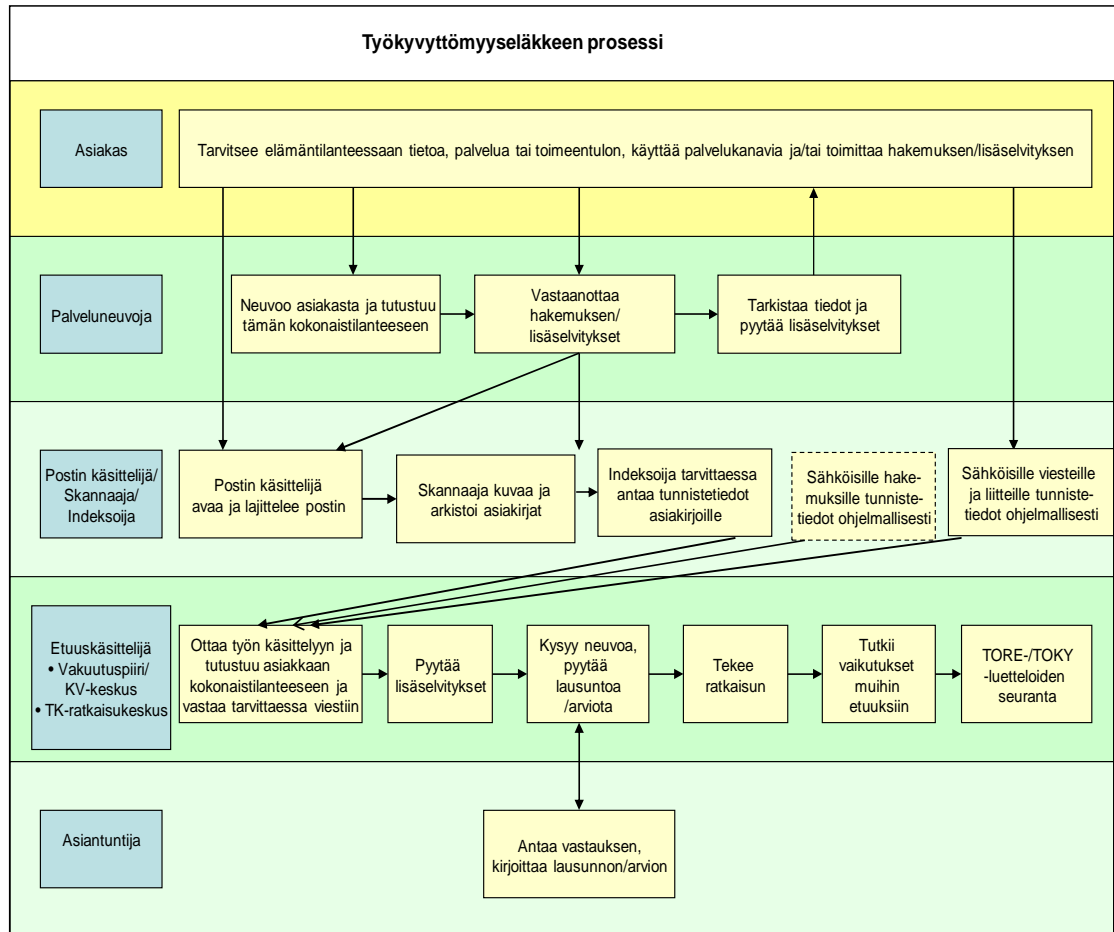
Viitala, Ritva 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3 painos. Infor.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Tammi.

Vuosikertomus 2011. Kela. http://www.kela.fi/documents/10180/12149/kela_vsk10_fi_lr.pdf. Luettu 2011.

www.kela.fi

Liite 1. Työkyvyttömyyseläkkeiden käsittely-prosessi



Liite 2. Esimieshaastattelulomake

Nimi:

1. Kuinka tyytyväinen asteikolla 1-5 olet tiimisi tämän hetkiseen yleiseen osaamistasoon?
(1= välttävä 2= tyydyttävä 3= hyvä 4= kiitettävä 5=erinomainen)
2. Millaista osaamista oman tiimisi jäseniltä erityisesti vaaditaan? Mainitse omasta mielestäsi kolme tärkeintä.
3. Millaisia osaamispuutteita näillä alueilla esiintyy? Mainitse kolme tärkeintä.
4. Miten seuraat/mittaat tiimisi osaamisen kehittymistä?
5. Onko tk- ryhmän nykyinen koulutussuunnitelma mielestäsi toimiva? Ovatko koulutuksen ja kehittämisen keinot tehokkaasti käytössä?
6. Miten sinä haluaisit tk- ryhmän koulutussuunnitelmaa kehitettävän? Esimerkkejä.
7. Mitä tavoitteita ryhmän koulutuksella tulisi olla?
8. Miten tk- ryhmän osaaminen kytkeytyy mielestäsi Kelan strategiaan, visioon ja arvoihin?
9. Mitä osaamista tk- ryhmä mielestäsi tarvitsee tulevaisuudessa?
10. Mitkä ovat tk- ryhmän tärkeimmät tavoitteet seuraavien vuosien aikana?
11. Millaisia muutoksia ryhmän toimintaympäristössä ja toiminnassa tulee lähivuosina tapahtumaan?
12. Kommentteja? Kaikki mielipiteet tiedustelluista asioista ovat tervetulleita!

Kiitos vastauksistasi!

Liite 3. Työntekijäkysely 2012**1. Ammattinimikkeesi?**

1. vakuutussihteeri 2. toimistosihteeri 3. Esimies 4. Lakimies 5. Suunnittelija

2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?

1. 0-6kk 2. 7-12kk 3. 1-3 vuotta 4. 3-6 vuotta 5. 6 vuotta tai enemmän

3. Onko koulutus mielestäsi:

1. ei lainkaan tärkeää 2. ei kovin tärkeää 3. vaikea sanoa 4. melko tärkeää 5. erittäin tärkeää

4. miten arvioisit tämän hetkistä osaamistasi asteikolla 1-5?

(1= välttävä 2= tyydyttävä 3= hyvä 4= kiitettävä 5=erinomainen)

1 2 3 4 5

5. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen osaamistasoosi?

1. Kyllä 2. En

6. Oletko kiinnostunut hankkimaan lisää osaamista?

1. Kyllä 2. En

7. Koetko pääseväsi koulutukseen halutessasi?

1. en koskaan 2. harvoin 3. joskus 4. usein 5. aina

8. Kattavatko tarjolla olevat koulutusmahdollisuudet mielestäsi työnkuvasi vaatimat osaamisalueet?

1. eivät lainkaan 2. melko huonosti 3. vaikea sanoa 4. melko hyvin 5. erittäin hyvin

9. Miksi haluat koulutukseen? Ympyröi enintään 2 vaihtoehtoa

1. kehittääkseni ammattitaitoani
2. koulutuksen aihe on kiinnostava
3. koulutus on mukavaa
4. työni edellyttää kouluttautumista
5. koulutusta arvostetaan

6. koulutus auttaa sitoutumaan työhöni
7. päästäkseni pois töistä
8. en halua koulutukseen

10. Mistä aiheista koulutusta tarvitaan lisää? Ympyröi mielestäsi 5 tärkeintä.

1. työkykyyn vaikuttavat sairaudet (lääkäriluennot)
 2. etuusratkaisutyö (esim. jatkojen ratkaiseminen)
 3. etuusneuvonta (asiakkaille ja sidosryhmille)
 4. sairauspäiväraha-asiat
 5. kuntoutusasiat
 6. maksuvaatimusasiat
 7. ETA/KVH-asiat
 8. työeläke-asiat
 9. lait ja asetukset
 10. takuueläke
 11. eläkkeensaajan asumistuki
 12. takaisinperinnät, regressit
 13. tulot
 14. asiakaspalvelu
 15. muutoksenhaku
 16. koulutustaidot
 17. kokous- ja neuvottelutaidot
 18. esiintymistaidot
 19. tulosohejaus
 20. esimieskoulutus
 21. toimistotyö
 22. ATK
 23. muu järjestelmäkoulutus (OIWA, Tahti ym.)
 24. Muu, mikä
-

11. Mikä olisi mielestäsi mielekkäin koulutustapa? (Luento= asiantuntijapuheen-
vuoro, Lähiopetus= kouluttajan vuorovaikutteinen opetus). Ympyröi yksi vaihtoehto.

1. luento 2. verkkokoulu 3. itseopiskelu 4. lähiopetus

12. Kuinka usein koulutusta tulisi olla tarjolla? Ympyröi 1 vaihtoehto

1. Viikoittain 2. Kuukausittain 3. Puolivuositain 4. Vuositain 5. harvemmin

13. Mikä on mielestäsi sopiva koulutuksen kesto kerralla? Valitse yksi vaihtoehto

1. 30 min- tunti 2. 1-2 tuntia 3. 2-3 tuntia 4. 3-4 tuntia 5. 4-7 tuntia

14. Koetko saamasi koulutuksen vaikuttavan tehokkuuteesi? (Ratkaisumäärät, läpimenoaika)

1. en lainkaan 2. harvoin 3. silloin tällöin 4. usein 5. melkein aina

15. Uskotko koulutuksen vaikuttavan antamiesi ratkaisujen laatuun?

1. en lainkaan 2. harvoin 3. silloin tällöin 4. usein 5. melkein aina

16. Tiedotetaanko tarjolla olevasta koulutuksesta mielestäsi riittävästi?

1. ei lainkaan 2. melko huonosti 3. vaikea sanoa 4. melko hyvin 5. erittäin hyvin

17. Kuinka hyvin olet pystynyt soveltamaan saamaasi koulutusta tekemässäsi työssä?

1. en lainkaan 2. harvoin 3. silloin tällöin 4. usein 5. melkein aina

18. Puuttuuko koulutuksista jotain tärkeitä asioita, joita sinun tulisi mielestäsi hallita työssäsi?

19. Millaista osaamista arvioit tarvitsevasi tulevaisuudessa?

20. Kommentteja

Liite 4. Koulutussuunnitelma

							TKRK-KOULUTUS 2014								
Kurssit	Suunniteltu	Toteutunut	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	
Työeläkeasioiden peruskurssi	23.-25.4					x		x							
	3.-5.6														
Mhak peruskurssi info															
Elat-info															
Kuntoutus	Syksy														
Takaisinperintäinfo															
Tk-kykyinfo	7.5.						x								
Kela-tietouskurssi															
Spvr-info	Syksy														
Kv-/Eta-info															
Eläketulot-koulutus	19.3.	19.3.			x										
	24.3.	24.3.													
Lapsikorotus															
Maksuvaatimukset QE	Syksy?														
Työansiot	2.6.							x							
Työyhteisöpäivä	4.4.	4.4.				x									
Tk-eläkkeen alkaminen	15.4.					x									
Lääkäriluento: Sisä															
Lääkäriluento: Neuro															
Lääkäriluento: Ortop.															
Lääkäriluento: Psykiat.	15.5.						x								

Liite 5. Työntekijäkysely 2014**1. Ammattinimikkeesi?**

1. vakuutusasihteri 2. toimistosihteri 3. Esimies 4. Lakimies 5. Suunnittelija
6.lääkäri

2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?

1. 0-6kk 2. 7-12kk 3. 1-3 vuotta 4. 3-6 vuotta 5. 6 vuotta tai enemmän

3. Onko koulutus mielestäsi:

1. ei lainkaan tärkeää 2. ei kovin tärkeää 3. vaikea sanoa 4. melko tärkeää 5. erittäin tärkeää

4. miten arvioisit tämän hetkistä osaamistasi asteikolla 1-5?

(1= välttävä 2= tyydyttävä 3= hyvä 4= kiitettävä 5=erinomainen)

- 1 2 3 4 5

5. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen osaamistasoosi?

1. kyllä 2. En

6. Koetko pääseväsi koulutukseen halutessasi?

1. en koskaan 2. harvoin 3. joskus 4. usein 5. aina

7. Kattavatko tarjolla olevat koulutusmahdollisuudet mielestäsi työnkuvasi vaatimat osaamisalueet?

1. eivät lainkaan 2. melko huonosti 3. vaikea sanoa 4. melko hyvin 5. erittäin hyvin

8. Miksi haluat koulutukseen? Ympyröi enintään 2 vaihtoehtoa

1. kehittääkseni ammattitaitoani
2. koulutuksen aihe on kiinnostava
3. koulutus on mukavaa
4. työni edellyttää kouluttautumista
5. koulutusta arvostetaan
6. koulutus auttaa sitoutumaan työhöni
7. päästäkseni pois töistä

8. en halua koulutukseen

9. Mistä aiheista koulutusta tarvitaan lisää? Ympyröi mielestäsi 5 tärkeintä.

1. työkykyyn vaikuttavat sairaudet (lääkäriluennot)
 2. etuusratkaisutyö (esim. jatkojen ratkaiseminen)
 3. etuusneuvonta (asiakkaille ja sidosryhmille)
 4. sairauspäiväraha-asiat
 5. kuntoutusasiat
 6. maksuvaatimusasiat
 7. ETA/KVH-asiat
 8. työeläke-asiat
 9. lait ja asetukset
 10. takuueläke
 11. eläkkeensaajan asumistuki
 12. takaisinperinnät
 13. eläkkeeseen vaikuttavat tulot
 14. asiakaspalvelu (puhelimessa)
 15. muutoksenhaku
 16. regressitilanteet
 17. lapsikorotus
 18. atk
 19. muu järjestelmäkoulutus (OIWA, QE, Tahti ym.)
 20. muu, mikä
-

10 Mikä olisi mielestäsi mielekkäin koulutustapa? (Luento= asiantuntijapuheen-vuoro Lähiopetus= kouluttajan vuorovaikutteinen opetus). Ympyröi yksi vaihtoehto.

1. luento 2. verkkokoulu 3. itseopiskelu 4. lähiopetus

11. Kuinka usein koulutusta tulisi olla tarjolla? Ympyröi 1 vaihtoehto

1. Viikoittain 2. Kuukausittain 3. Puolivuosittain 4. Vuosittain 5. harvemmin

12. Mikä on mielestäsi sopiva koulutuksen kesto kerralla? Valitse yksi vaihtoehto

1. 30 min- tunti 2. 1-2 tuntia 3. 2-3 tuntia 4. 3-4 tuntia 5. 4-7 tuntia

13. Koetko saamasi koulutuksen vaikuttavan tehokkuutesi? (Ratkaisumäärät, läpimenoaika)

1. en lainkaan 2. harvoin 3. silloin tällöin 4. usein 5. melkein aina

14. Uskotko koulutuksen vaikuttavan antamiesi ratkaisujen laatuun?

1. en lainkaan 2. harvoin 3. silloin tällöin 4. usein 5. melkein aina

15. Tiedotetaanko tarjolla olevasta koulutuksesta mielestäsi riittävästi?

1. ei lainkaan 2. melko huonosti 3. vaikea sanoa 4. melko hyvin 5. erittäin hyvin

16. Kuinka hyvin olet pystynyt soveltamaan saamaasi koulutusta tekemässäsi työssä?

1. en lainkaan 2. harvoin 3. silloin tällöin 4. usein 5. melkein aina

17. Puuttuuko koulutuksista jotain tärkeitä asioita, joita sinun tulisi mielestäsi hallita työssäsi?

18. Millaista osaamista arvioit tarvitsevasi tulevaisuudessa?

19. Kommentteja

Liite 6. Työntekijäkyselyiden vastaukset 2012 ja 2014

